

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Управление доходами и расходами в бюджетной организации</b>

УДК 339.5:330.564.6:334.724

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3АЗБ1	Шавшина Татьяна Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к.фил.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н.		

Томск – 2018

## Запланированные результаты обучения по направлению

### 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_  
(Подпись)      \_\_\_\_\_ (Дата)      О.Б. Юдахина  
(Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

<b>бакалаврской работы</b>
----------------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
З-3АЗБ1	Шавшиной Татьяне Сергеевне

Тема работы:

<b>Управление доходами и расходами в бюджетной организации</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b> (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<p>В качестве объекта исследования – Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры».</p> <p>Режим работы: непрерывный.</p> <p>Вид деятельности: предоставление услуг по организации досуга населению.</p> <p>Предмет исследования: доходы и расходы Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры».</p> <p>Требования: все работы должны соответствовать правилам по охраны труда и противопожарной безопасности.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным</p>	<p>1. Изучение и анализ управления доходами и расходами в бюджетной организации</p> <p>2. Краткая характеристика деятельности</p>

<p><i>источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры»</p> <p>3. Разработка рекомендаций по управлению доходами и расходами в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры»</p> <p>4. Социальная ответственность</p>
<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 - Организационная структура Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры»</p> <p>Рисунок 2 - Доходы за 2016 год</p> <p>Рисунок 3 – Расходы за 2016 год</p> <p>Рисунок 4 – Доходы за 2017 год</p> <p>Рисунок 5 – Расходы за 2017 год</p> <p>Таблица 1 – Цели, задачи и функции структурных подразделений</p> <p>Таблица 2 – Сравнение учреждений культуры села Каргасок</p> <p>Таблица 3 – Анализ факторов макросреды</p> <p>Таблица 4 – Анализ факторов микроокружения</p> <p>Таблица 5 – Анализ внутренней среды учреждения</p> <p>Таблица 6 – SWOT-анализ деятельности учреждения</p> <p>Таблица 7 – Платные услуги учреждения</p> <p>Таблица 8 – Доходы за 2016 год</p> <p>Таблица 9 – Расходы за 2016 год</p> <p>Таблица 10 – Доходы за 2017 год</p> <p>Таблица 11 – Расходы за 2017 год</p> <p>Таблица 12 – Смета доходов на 2016 год</p> <p>Таблица 13 – Смета доходов на 2017 год</p> <p>Таблица 14 – Сравнение смет доходов за 2016 и 2017 годы</p> <p>Таблица 15 – Структура расходов на заработную плату</p> <p>Таблица 16 – Стейкхолдеры учреждения</p> <p>Таблица 17 – Определение стейкхолдеров программ социальной ответственности</p> <p>Таблица 18 – Определение элементов программы социальной ответственности</p>

	Таблица 19 – Затраты на мероприятия социальной ответственности Таблица 20 – Результаты социальной ответственности
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Старикова Екатерина Васильевна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А3Б1	Шавшина Татьяна Сергеевна		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа 88 с., 5 рисунков, 20 табл., 33 источника.

Ключевые слова: управление, бюджет, расходы, доходы, Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры», совершенствование.

Объектом исследования является: Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры».

Цель работы – совершенствование управления доходами и расходами в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры».

В процессе исследования проводились: а) общее теоретическое рассмотрение управления доходами и расходами в бюджетной организации; б) рассмотрение общей деятельности Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» и предоставляемых платных услуг; в) выявление проблем деятельности учреждения и предложение действий, направленных на совершенствование управления доходами и расходами в учреждении.

В результате исследования: а) проведен анализ доходов и расходов Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры»; б) выявлены недостатки в организации управления доходами и расходами в учреждении; в) предложены рекомендации по управлению доходами и расходами в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры».

Степень внедрения: руководству учреждения внесены предложения по применению в деятельности учреждения мероприятий, направленных на совершенствование управления доходами и расходами учреждения.

Область применения: система управления внебюджетным фондом бюджетного учреждения.

## Оглавление

Введение .....	8
1 Анализ и управление доходами и расходами в бюджетной организации ...	10
1.1 Формирование доходов и расходов бюджетной организации .....	10
1.2 Планирование и управление доходами и расходами бюджетной организации .....	18
1.3 Анализ доходов и расходов бюджетной организации .....	27
2 Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» .....	34
2.1 Общая характеристика учреждения .....	34
2.2 Основные услуги, оказываемые учреждением .....	42
2.3 Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» на рынке села Каргасок .....	47
3 Совершенствование управления доходами и расходами в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры» .....	53
3.1 Анализ доходов и расходов учреждения .....	53
3.2 Организация планирования и управления доходами и расходами в учреждении .....	60
3.3 Рекомендации по управлению доходами и расходами в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры» .....	65
4 Социальная ответственность .....	73
Заключение .....	81
Список использованных источников .....	85

## **Введение**

В России имеется большое количество бюджетных учреждений, как в крупных городах, так и в отдаленных районах. Одной из проблем таких учреждений является управление своими доходами и расходами. Выбранная тема актуальна тем, что перед бюджетными учреждениями стоит задача не только выполнять свою миссию, но и максимизировать свой доход путём получения прибыли от платных услуг, которая формирует внебюджетный фонд учреждения. Внебюджетный фонд даёт возможность обеспечить своё дополнительное развитие за свой счет, а также компенсировать недостаток бюджетных средств. Доходы от платных услуг используются на расходы, не включенные в бюджетную смету.

Целью работы является совершенствование управлением доходами и расходами Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры».

Достижение этой цели предполагает выполнение следующих задач:

- изучить специфику управления доходами и расходами в бюджетных организациях;
- рассмотреть объект исследования, изучить особенности его функционирования;
- провести анализ доходов и расходов Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры»;
- исследовать организацию планирования и управления доходами и расходами в исследуемом объекте;
- предложить рекомендации по совершенствованию управления доходами и расходами в Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры».

Объектом исследования является Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры», который



находится в селе Каргасок Каргасокского района Томской области и является головным учреждением культуры района.

Методы исследования: проведение SWOT-анализа, анализ факторов макросреды и микроокружения, анализ внутренней и внешней среды учреждения, анализ сметной документации по внебюджетному фонду учреждения за 2016-2017 гг., рассмотрение методов планирования доходов и расходов.

Первый раздел данной работы несет в себе общее представление об управлении доходами и расходами в бюджетной организации, рассматриваются формирование, планирование, управление и анализ доходов и расходов бюджетных учреждений.

Во втором разделе будет рассмотрено Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры», его общая характеристика, предоставляемые услуги населению учреждением, положение его на рынке села Каргасок, анализ внутренней и внешней среды организации.

Содержание третьего раздела относится только к доходам и расходам внебюджетного фонда объекта исследования. В нём анализируются плановые и фактические доходы и расходы учреждения, рассматривается организация планирования и управления ими. Проанализировав особенности управления доходами и расходами, мною будут предложены рекомендации по совершенствованию управления доходами и расходами в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры».

Данные рекомендации могут быть использованы в бюджетных учреждениях культуры, предоставляющих платные услуги населению.

# **1 Анализ и управление доходами и расходами в бюджетной организации**

## **1.1 Формирование доходов и расходов бюджетной организации**

Бюджетные организации представляют наиболее многочисленный вид организаций, содержание и обеспечение функционирования которых осуществляется за счет бюджетов трех уровней: федерального, регионального и муниципального (местного).

Большинство бюджетных организаций выполняют социальные функции, необходимые для обеспечения задач, стоящих перед государством и обществом. Поэтому от эффективности использования средств бюджетными организациями зависит результат осуществления социально-экономической политики государства[28].

Определения понятия бюджетной организации как таковой в нормативной и научной литературе не имеется по причине разнообразия организационно-правовых форм данного вида организаций. Тем не менее, для уяснения основного смысла данного термина можно воспользоваться определением бюджетного учреждения, содержащимся в статье 9.2 Федерального закона от 12.01.1996 №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» Таким образом, по бюджетная организация представляет собой некоммерческую организацию, созданную Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в разнообразных сферах деятельности [3]. В развитии бюджетных учреждений заинтересованы органы государственной и муниципальной власти, а также общество в целом, так как от эффективного их функционирования зависит благосостояние страны[28].

Однако, наиболее полное представление о сущности понятия бюджетной организации может дать совокупность следующих признаков, которым должна соответствовать бюджетная организация:

а) учредителями бюджетной организации могут быть только органы государственной или муниципальной власти;

б) целями создания бюджетной организации могут быть только цели некоммерческого характера, т.е. извлечение прибыли не должно быть основной причиной и целью создания бюджетной организации;

в) основная деятельность бюджетной организации финансируется за счет средств бюджета или внебюджетных фондов;

г) финансовое планирование в бюджетной организации осуществляется на основе сметы или аналогичного по смыслу документа (например, план финансово-хозяйственной деятельности)[29].

Бюджетные организации могут классифицироваться по ряду признаков. В частности в зависимости от сферы деятельности и выполняемых функций организации бывают:

- обеспечивающие общегосударственные вопросы;
- выполняющие функции по национальной обороне;
- обеспечивающие национальную безопасность и правоохранительную деятельность.

В зависимости от источника финансирования бюджетные организации подразделяются на:

- организации, финансируемые из федерального бюджета;
- организации, финансируемые из бюджета субъекта РФ;
- организации, финансируемые из местного бюджета[29].

В зависимости от организационно-правовой формы бюджетные организации подразделяются на государственные и муниципальные учреждения, органы государственной и муниципальной власти и органы управления государственными бюджетными и внебюджетными фондами. Далее в настоящей работе будем рассматривать государственные и

муниципальные учреждения, как наиболее многочисленную группу бюджетных организаций.

В свою очередь, государственные и муниципальные учреждения бывают трех типов[2]:

- а) казенное учреждение;
- б) бюджетное учреждение;
- в) автономное учреждение.

Данная классификация государственных и муниципальных была закреплена законодательно с выходом Федерального закона от 08.05.2010 №83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» [31].

Рассмотрим основные отличительные особенности вышеперечисленных трех видов учреждений. Начнем с определений, данных этим учреждениям в законодательстве.

Определение казенного учреждения содержится в статье 6 Бюджетного Кодекса РФ, согласно которому казенное учреждение — государственное (муниципальное) учреждение, осуществляющее оказание государственных (муниципальных) услуг, выполнение работ и (или) исполнение государственных (муниципальных) функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий органов государственной власти или органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы [1].

Бюджетное учреждение — некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного

самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах (пункт 1 статьи 9.2 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ) [5].

Автономное учреждение — некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах (пункт 1 статьи 1 Федерального закона РФ от 3 ноября 2006 года № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях») [4].

Все типы государственных и муниципальных учреждений обладают как общими, так и характерными признаками. Среди общих признаков необходимо отметить: наличие собственника имущества в лице органа государственной власти либо органа местного самоуправления; закрепление имущества на праве оперативного управления; закрепление земельного участка на праве постоянного (бессрочного) пользования; выполнение государственного (муниципального) задания; публикацию отчетности в средствах массовой информации [17].

Бюджетное учреждение, как и автономное, отвечает по своим обязательствам имуществом, находящимся у него на праве оперативного управления (за исключением недвижимого и особо ценного движимого).

Особенности различных типов государственных и муниципальных учреждений находят своё отражение в механизмах формирования доходов и расходов данных организаций. Государственные и муниципальные учреждения могут получать доходы от осуществления деятельности по оказанию услуг выполнению работ на платной основе. В то же время, понятие «доходы» в широком смысле обозначает поступления средств в

организацию, поэтому доходами также будем считать бюджетное финансирование государственных и муниципальных учреждений. В соответствии с принятыми допущениями рассмотрим, какими видами доходов располагают различные типы учреждений.

Государственные и муниципальные учреждения могут получать следующие виды доходов:

- бюджетные ассигнования;
- доходы от платных услуг и работ;
- пожертвования физических и юридических лиц;
- доходы от сдачи имущества в аренду;
- поступления страховых выплат и возмещений в рамках компенсации причиненного ущерба и неисполненных обязательств[31].

Следует отметить, что только один вид доходов – бюджетные ассигнования – поступает в распоряжение казенного учреждения. Финансовые средства по всем остальным видам доходов казенного учреждения «в полном объеме зачисляются в соответствующий бюджет» [3]. В свою очередь бюджетные ассигнования могут выделяться как в рамках целевых государственных и муниципальных программ, так и «непрограммные», то есть в целях содержания казенного учреждения и выполнения функций и полномочий, делегированных учредителем. При этом бюджетные ассигнования, выделяемые казенному учреждению приобретают форму лимитов бюджетных обязательств, которые подразумевают строгую отчетность по направлениям и объемам их использования. Финансирование казенных учреждений производится только через лицевые счета, открываемые в подразделениях Федерального казначейства РФ. Финансирование казенных учреждений производится в рамках утверждаемой в установленном порядке сметы учреждения[6, 7].

В отношении бюджетных и автономных учреждений наблюдается больше свободы в распоряжении поступающими доходами. Все

перечисленные выше виды доходов поступают в непосредственное распоряжение бюджетных и автономных учреждений.

Бюджетные ассигнования для бюджетных и автономных учреждений имеют форму субсидий следующих видов[10]:

- субсидии на выполнение государственного задания;
- целевые субсидии;
- субсидии на осуществление капитальных вложений (бюджетные инвестиции);
- субсидии на выполнение публичных обязательств [13].

При этом использование бюджетных ассигнований строго регламентировано и расходование должно осуществляться в соответствии с целевым назначением.

В то же время доходами от оказания платных услуг и работ бюджетное и автономное учреждения вправе распоряжаться по своему усмотрению. Также учреждения данных типов свободно распоряжаются и другими видами доходов. Единственное ограничение – все доходы должны быть отражены в финансовом документе, подлежащем согласованию с учредителем – плане финансово-хозяйственной деятельности.

При этом доходы бюджетного учреждения смогут поступать только на специально открытые лицевые счета в органах Федерального казначейства РФ. В отличие от бюджетных учреждений, автономные имеют право открывать счета для совершения финансовых операций в любой кредитной организации (банке).

Следует отметить также, что у автономного учреждения в отличие от казенного и бюджетного есть дополнительный разрешенный вид доходов. Автономные учреждения могут размещать денежные средства на депозитах в кредитных организациях и совершать сделки с ценными бумагами.

Далее рассмотрим, какие виды расходов осуществляют государственные и муниципальные учреждения.

В зависимости от направления использования расходы бывают:

- расходы на обеспечение текущей деятельности организации;
- расходы на укрепление материально-технической базы: капитальные вложения и капитальный ремонт;
- расходы на выполнение мероприятий государственных и муниципальных целевых программ;
- расходы на выполнение публичных обязательств [14].

По экономическому содержанию расходы бюджетных организаций делятся на следующие виды:

- а) заработная плата;
- б) прочие выплаты персоналу; (пособия, командировки, компенсация условий труда и т.д.);
- в) начисления на выплаты по оплате труда;
- г) оплата услуг:
  - услуги связи;
  - транспортные услуги;
  - коммунальные услуги;
  - арендная плата за пользование имуществом;
  - работы и услуги по содержанию имущества;
  - прочие работы и услуги
- д) безвозмездные перечисления;
- е) социальное обеспечение (пенсии, пособия, оплата путевок) в соответствии с делегированными учреждению органами власти публичными обязательствами;
- ж) прочие расходы;
- и) поступление нефинансовых активов[18].

Правильность учета доходов и расходов бюджета обеспечивается единством системы бюджетного учета, в основе которой лежит бюджетная классификация, предполагающая научно обоснованную, обязательную группировку доходов и расходов бюджета по однородным признакам, закодированным в определенном порядке. Бюджетная классификация



используется для составления и исполнения бюджетов и призвана обеспечить сопоставимость показателей бюджетов всех уровней [11].

Экономическая классификация расходов бюджетов показывает те виды финансовых операций, с помощью которых государство выполняет свои функции как внутри страны, так и во взаимоотношениях с другими странами. Отчетность по смете расходов построена с учетом этой классификации.

Данная бюджетная классификация позволяет проводить анализ по локальным сметам отдельных учреждений, по сводным сметам однотипных бюджетных учреждений и сводным сметам министерств как в целом, так и в разрезе отдельных учреждений.

Классификация статей расходов бюджетов осуществляется по:

- главным распорядителям бюджетных средств;
- разделам, подразделам, целевым статьям и видам расходов;
- дополнительным кодам классификации[25].

Вплоть до 2017 года коды бюджетной классификации включали ещё и коды операций сектора государственного управления (КОСГУ), которые характеризовали экономический смысл производимых расходов бюджетных средств.

Подводя итоги вышеизложенному, следует отметить, что в современной российской практике имеется несколько видов бюджетных организаций. Среди них наиболее многочисленной является группа государственных и муниципальных учреждений, которая, в свою очередь, делится на три типа: казенное, бюджетное и автономное).

Основными видами доходов бюджетных организаций являются: бюджетные ассигнования, доходы от платных услуг и работ; пожертвования, доходы от сдачи имущества в аренду; поступления страховых выплат и возмещений. Для автономных учреждений дополнительными доходами являются кредиты и займы. Основными видами расходов по экономическому смыслу являются: заработная плата, отчисления от заработной платы; услуги

и работы; расходы на приобретение нефинансовых активов. Доходы и расходы бюджетных организаций систематизированы с помощью бюджетной классификации в соответствии с Бюджетным кодексом РФ.

## **1.2 Планирование и управление доходами и расходами бюджетной организации**

Финансовое планирование в бюджетной сфере, как функция управления, охватывает весь комплекс мероприятий по выработке и реализации плановых заданий.

Процесс планирования финансовой деятельности в бюджете государства в целом и в бюджетных организациях включает четыре этапа:

- стратегическое планирование;
- составление бюджета;
- исполнение бюджета;
- формирование и предоставление отчетности

Процесс планирования доходов и расходов бюджетной организации тесно связан с системой анализа эффективности, так как основной целью любой бюджетной организации является выполнение общественно значимых функций, работ и услуг [28].

Наиболее эффективным является бюджетное планирование, ориентированное на результат. Организация должна четко видеть цели и задачи своей деятельности на плановый период. При этом общие стратегические цели определяются органом государственного и муниципального управления, являющимся учредителем организации. Также учредитель устанавливает и часть задач на плановый период. В бюджетных, автономных и некоторых казенных учреждениях постановка задач вышестоящим органом выступает в форме государственного (муниципального) задания.

Государственное (муниципальное) задание является обязательным для выполнения бюджетным или автономным учреждением. Данный документ утверждается на трехлетний период и включает:

- перечень работ и услуг, оказываемых учреждением;
- объем работ и услуг;
- цену за оказание услуги (выполнение работы), если услуги или работы выполняются платно;
- требования к качественным характеристикам работ и услуг;
- ссылку на нормативно-правовую базу оказания услуг (выполнения работ).

На основании утвержденного государственного (муниципального) задания и утвержденных нормативных затрат на оказание услуг (выполнение работ) определяется объем субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания для бюджетного или автономного учреждения, сумма сметы – для казенного учреждения.

Далее определяется потребность учреждения в средствах на выполнение государственных (муниципальных) целевых программ, укрепление материально-технической базы и исполнение публичных обязательств.

Рассчитываются плановые показатели дохода учреждения от оказания платных услуг и выполнения работ и соответствующие расходы, которые планируется осуществлять за счет средств, полученных от приносящей доход деятельности. При планировании доходов следует уделять внимание четкости планирования по направлениям исследований. Сумма доходов зависит от объема и номенклатуры услуг. Следовательно, если возникла необходимость в увеличении доходов (при недофинансировании бюджетными средствами), учреждение должно нарастить объем выполняемых платных услуг и расширить их номенклатуру[12].

Совокупность показателей планируемых доходов и расходов отражается в финансовом плане учреждения. В данном плане должны

отражаться с одной стороны все возможные источники доходов, с другой стороны – все виды расходов [8]. При этом должен обеспечиваться баланс – равенство доходов и расходов, скорректированных остатком средств на начало года и на конец года.

Балансовое уравнение финансового плана государственного или муниципального учреждения будет выглядеть следующим образом:

(1)

$$O_n + D = P + O_k$$

где  $D$  – доходы учреждения в плановый период;

$P$  – расходы за тот же период;

$O_n$  – остатки на начало планового периода;

$O_k$  – остатки на конец планового период.

Так как у казенного учреждения не могут оставаться бюджетные ассигнования (по окончании года они отзываются финансовым органом), то балансовое уравнение для казенного учреждения будет иметь вид:

(2)

$$D = P$$

В отношении казенного учреждения финансовый план принимает форму бюджетной сметы, в отношении бюджетных и автономных учреждений составляются планы финансово-хозяйственной деятельности.

Согласно статье 6 Бюджетного кодекса РФ: бюджетная смета – это документ, устанавливающий в соответствии с классификацией расходов бюджетов лимиты бюджетных обязательств бюджетного учреждения[1].

В ходе составления финансового плана необходимо соблюдать балансовый принцип финансового планирования, который предполагает равенство доходов и расходов. Также следует учитывать особенности некоторых видов расходов, которые могут носить переменный характер, и их величина меняется пропорционально масштабам осуществляемой

деятельности. Но существуют и фиксированные затраты, размер которых является постоянным. В то же время некоторые затраты могут быть частично постоянными, а в некоторой части переменными (например, коммунальные услуги, услуги связи и т. д.) [17].

Далее рассмотрим основные методы планирования бюджетных расходов. Набор методов представлен программно-целевым методом, нормативным и методом индексации расходов.

Программно-целевой метод бюджетного планирования заключается в системном планировании выделения бюджетных средств в соответствии с утвержденными целевыми программами, составляемыми для осуществления экономических и социальных задач. Этот метод планирования финансовых ресурсов способствует соблюдению единого подхода к формированию и рациональному распределению фондов финансовых ресурсов по конкретным программам и проектам и их концентрации и целевому использованию, улучшению контроля [20]. В свою очередь все это повышает уровень эффективности освоения средств.

Необходимый объем средств для реализации мероприятий целевой программы определяется в зависимости от целевых индикаторов и объемов планируемой деятельности в рамках программы. Для каждого мероприятия целевой программы рассчитывается необходимый объем средств.

Нормативный метод планирования расходов и выплат используется при планировании средств на финансирование бюджетных мероприятий и составлении смет бюджетных учреждений. Нормы устанавливаются законодательными или подзаконными актами. Таким нормами могут быть:

- денежное выражение натуральных показателей удовлетворения социальных потребностей (например, нормы расходов на питание населения в бюджетных учреждениях, обеспечение их медикаментами, мягким инвентарем и др.);

- нормы индивидуальных выплат (например, ставка заработной, размеры пособий, стипендий и т.д.)

– нормы, в которых лежат среднестатистические величины расходов за ряд лет, а также материально-финансовые возможности общества в конкретном периоде (например, нормы на содержание помещений, учебных расходов и т.д.).

Нормы могут быть обязательными (устанавливаемыми правительством или территориальными органами власти) или факультативными (устанавливаемыми ведомствами). Также могут быть простыми (для отдельных видов расходов) и укрупненными (для совокупности расходов или для учреждений в целом).

Нормативный метод подразумевает определение объема расходов по формуле [15]:

(3)

$$P = n_1 \times K_1 + n_2 \times K_2 + \dots,$$

где:  $P$  – объем расходов, тыс. руб.;

$n_1, n_2 \dots$  – нормативы расходов на одного условного носителя расходного обязательства, тыс.руб.;

$K_1, K_2 \dots$  – планируемое (прогнозируемое) число условных носителей расходного обязательства (ед.) в соответствующем году (число получателей установленного норматива).

Метод индексации расходов предполагает, что объем средств, необходимых для выполнения функций и оказания услуг определяется с помощью корректировки сложившихся за прошлые периоды цен на уровень инфляции[15]:

(4)

$$P_{\text{инд}} = I_1 \times R_1 + I_2 \times R_2 + \dots,$$

где  $P_{\text{инд}}$  – объем расходов, определяемых методом индексации;

$I_1, I_2$  – прогнозируемые уровни индексов цен по отношению к базисному году;

$R_1, R_2, \dots$  – объем расходов различных видов, фактически профинансированных в прошлом году.

Информацию об индексах цен обычно предоставляет государственный комитет статистики.

Необходимость применения того или иного метода планирования определяется в зависимости от специфики деятельности бюджетной организации. В частности, если бюджетная организация занимается осуществлением государственной или муниципальной целевой программы, то метод планирования расходов применяется программно-целевой.

Методы планирования могут различаться и при планировании различных видов расходов. Например, нормативный метод наиболее целесообразно применять при расчете заработной платы, налогов. Метод индексации необходим при расчете расходов на коммунальные транспортные услуги, арендной платы, стоимости горючесмазочных и прочих материалов,

При составлении финансового плана необходимо учитывать наличие действующих обязательств по договорам и контрактам, заключенным в прошлом году и подлежащим оплате в текущем году и принимаемых обязательств [16].

Также к действующим обязательствам относятся расходы на заработную плату работников учреждения и другие расходы на основании ранее принятых нормативно-правовых актов.

Принимаемые обязательства представляют собой вновь возникшие обязательства в связи с принятием нормативно-правовых актов в текущем году. Обосновать принимаемые обязательства гораздо труднее, чем действующие, так как необходимо определить нормативы на одного условного носителя обязательств.

Например, принимаемые бюджетные обязательства возникают при увеличении пенсий, стипендий различных пособий.

Финансовое планирование в бюджетных организациях позволяет решать следующие задачи:

- обеспечение учреждений государственным финансированием;

– анализ предполагаемых проектов расходов и отчетов об использовании средств;

– контроль за эффективным и экономным расходованием средств [26].

На сегодняшний день при составлении бюджетных смет и планов финансово-хозяйственной деятельности планирование большинства статей расходов бюджетных учреждений основано на применении нормативного метода.

Однако, случаи применения программно-целевого метода планирования имеют место все чаще [21]. Этот метод планирования применяется в отношении средств, выделяемых государственным и муниципальным учреждениям в рамках целевых программ.

Ключевым понятием при программно-целевом методе планирования является взаимосвязь планируемых затрат и получаемого за счет этого результата. При этом результатом, или показателем для оценки финансирования в рамках целевой программы являются определенные целевые индикаторы.

Для государственных и муниципальных бюджетных организаций управление финансами должно решать задачи по оптимизации движения денежных потоков, достижение целей организации посредством наиболее эффективного использования финансовых ресурсов, повышения финансовой устойчивости[19].

Управлять расходами бюджетной организации можно с использованием различных методов. Самым распространенным в современной практике является затратный метод управления, который заключается в расчете затрат, необходимых для выполнения возложенных на учреждение функций и содержания учреждения. Данный метод применяется в совокупности с нормативным методом планирования и методом индексации расходов.

В противоположность затратному, программно-целевой метод управления предполагает ориентирование на достижение результатов. В



данной ситуации все расходы анализируются с точки зрения необходимости их для достижения поставленных целей.

Большой потенциал для управления оптимизацией расходов заключает в себе эффективная закупочная деятельность государственных и муниципальных учреждений. Федеральные законы, регламентирующие закупочную деятельность бюджетных организаций (Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и Федеральный закон от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд») одним из своих принципов провозглашают экономию бюджетных средств. Законодательство о закупках предоставляет возможность осуществления процедур закупок с высокой степенью конкуренции, таких как электронный аукцион, запрос котировок, открытый конкурс, которые позволяют экономить расходы бюджетных организаций [30].

При рассмотрении методики управления доходами бюджетных организаций целесообразно уделить внимание доходам от платных услуг, так как доходы в виде бюджетных ассигнований определяются равными сумме запланированных расходов и утверждаются в рамках бюджетного процесса.

Управление доходами учреждения от платных услуг должно быть нацелено на увеличение объема услуг, повышение качества их оказания, удовлетворенность получателей услуг, обеспечение самоокупаемости предпринимательской деятельности бюджетной организации.

Методы управления доходами бюджетного учреждения от платных услуг должны включать:

- маркетинговый анализ рынка услуг и работ, аналогичных услугам и работам, оказываемым учреждением в целях определения конкурентоспособных и корректировке структуры оказываемых услуги и выполняемых работ в разрезе по их видам;

- повышение конкурентоспособности услуг, оказываемых бюджетной организацией на основе улучшения качества;
- расчет и анализ затрат учреждения на оказание услуг, поиск путей экономии;
- своевременная корректировка цен на оказываемые услуги;
- отслеживание исполнения договоров на оказание платных услуг;
- отслеживание поступления денежных средств от оказания платных услуг, недопущение роста дебиторской задолженности потребителей

Таким образом, планирование финансовых показателей бюджетной организации может осуществляться программно-целевым методом, нормативным методом и методом индексации расходов.

Управление финансами бюджетной организации должно иметь своей целью оптимизацию движения денежных потоков, эффективное использование финансовых ресурсов для достижения целей, обеспечение финансовой устойчивости.

Управление расходами бюджетной организации осуществляется в основном двумя методами программно-целевым (ориентированное на результат) и затратным (ориентированное на обеспечение достаточного объема расходов для функционирования учреждения). Большие возможности по управлению расходами заключает в себе грамотная закупочная деятельность государственных и муниципальных учреждений.

Управление доходами бюджетной организации возможно в основном только в отношении доходов от предпринимательской деятельности. Методика управления включает широкий спектр возможных инструментов, включая маркетинговое исследование рынка услуг, контроль работы с потребителями услуг и повышение качества услуг и работ.

### **1.3 Анализ доходов и расходов бюджетной организации**

Анализ финансовой деятельности бюджетных организаций отличается от финансового анализа коммерческих структур, так как сами бюджетные организации имеют отличительные особенности.

Рассмотрим данные особенности.

Бюджетные организации обязаны расходовать государственные средства строго по целевому назначению, поэтому соблюдение финансовой дисциплины приобретает особенное значение. Финансовый план бюджетных организаций представляет собой либо смету расходов (казенные учреждения) либо план финансово-хозяйственной деятельности. Оба варианта подразумевают, что зафиксированные в финансовом плане показатели расходов и доходов являются предельно допустимыми и не могут быть превышены. Финансовый план имеет директивный характер, он обязателен для исполнения. В то же время финансовый план допускает корректировку по согласованию с вышестоящими органами власти.

Действующая система исполнения бюджетов по расходам предусматривает финансирование расходов распорядителей средств со счетов подразделений Главного управления казначейства Министерства финансов и территориальных органов государственного казначейства.

Схема осуществления платежей государственными учреждениями имеет следующий вид: «Министерство финансов > территориальный орган государственного казначейства > конечный потребитель бюджетных средств»[27]. Исключение в данном вопросе составляют автономные учреждения, которые имеют право открывать счета в любых кредитных учреждениях. При финансировании автономных учреждений в вышеуказанную схему добавляется коммерческий банк, в котором учреждение открывает счета.

В процессе осуществления финансовых операций казенными и бюджетными учреждениями, территориальный орган Федерального

казначейства осуществляет текущий контроль соответствия объемов и целевого назначения платежей утвержденному финансовому плану. По результатам работы за месяц, квартал и год получатели бюджетных средств составляют отчеты о выполнении плана по сети, штатам и контингентам. Данный отчет служит источником последующего контроля органами казначейства правильности осуществления платежных операций.

В отличие от коммерческих компаний, бюджетные организации финансируются в основном не за счет собственной деятельности и доходов, а посредством «доведения» бюджетных ассигнований «сверху» через вышестоящие органы государственной и муниципальной власти. Услуги, оказываемые бюджетными организациями потребителям – населению и обществу в целом оплачиваются не потребителями, а государством в форме выделения бюджетных средств. Данное обстоятельство приводит иногда к недостаточному качеству оказываемых услуг, с другой стороны нередко имеет место неэффективное и неэкономное расходование бюджетных денег. Финансовая устойчивость бюджетных организаций чаще всего зависит не от успешности их основной деятельности, а от своевременности и полноты выделения бюджетных средств, что зависит от воли государственных и муниципальных чиновников и финансовых возможностей бюджета.

Бюджетные организации неспособны быть гибкими в изменяющихся экономических условиях хозяйствования также по причине жесткой регламентации доходов и расходов в финансовом плане и необходимости согласовывать все важные управленческие решения с вышестоящими руководителями.

У бюджетных организаций отсутствуют сколько-нибудь значимые стимулы для экономного расходования бюджетных средств и увеличения доходов от платных услуг. Основной целью для руководителей учреждений является полное освоение выделенных средств и недопущение уменьшения финансирования в последующие периоды [24]

Учитывая вышеизложенное, основной целью проведения финансового анализа в отношении бюджетных учреждений является выявление сильных и слабых сторон их деятельности, повышение эффективности функционирования и поиск резервов для улучшения работы.

Также анализ финансовой деятельности бюджетных учреждений проводится с целью определить степень эффективности использования бюджетных средств и соответствие качества оказываемых услуг и выполняемых работ, тем затратам, которые несет государство на их осуществление.

Данная цель полностью согласуется с положениями Бюджетного кодекса РФ об эффективности расходования бюджетных средств. В частности, статья 34 Кодекса определяет принцип эффективности использования бюджетных средств как достижение «заданных результатов с использованием наименьшего объема средств (экономности) и (или) достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств (результативности)» [1].

Согласно мнению Д.А. Панкова, ключевой целью финансового анализа является получение определенного числа основных параметров, дающих объективную и обоснованную характеристику финансового состояния организации, таких как структура активов и пассивов, состояние расчетов с дебиторами и кредиторами, наличие прибылей и убытков[24].

Основными задачами анализа финансирования бюджетных организаций являются:

- анализ обеспеченности учреждения финансовыми средствами и соответствие направлений использования средств установленным целям;
- оценка расчетов с дебиторами и кредиторами;
- анализ обеспеченности товарно-материальными ценностями и запасами;
- определение существующих проблем финансового обеспечения и их причин;

– разработка мероприятий по улучшению финансового состояния бюджетной организации[23].

При оценке финансового состояния бюджетной организации как правило используются следующие виды анализа:

- анализ состава и структуры бюджетных расходов;
- анализ полноты использования бюджетных средств;
- анализ обеспеченности расходов финансовыми ресурсами;
- анализ динамики расходов бюджетных учреждений;
- анализ соотношения кассовых и фактических расходов[28].

Анализ состава и структуры бюджетных расходов производится в соответствии со статьями бюджетной классификации и по кодам операций сектора государственного управления (КОСГУ). Несмотря на то, что коды КОСГУ с 2018 года изъяты из системы бюджетного кодирования, учреждения используют данную классификацию в целях осуществления управленческого учета. Данная классификация позволяет анализировать расходы в разбивке по статьям, отражающим экономический смысл осуществляемых затрат бюджета.

Анализ полноты использования бюджета позволяет определить степень исполнения доведенного бюджета и проанализировать причины отклонений.

Следует учитывать, что неполное освоение бюджетных средств может означать как сложившуюся экономию, так и невыполнение в полном объеме функций, полномочий и объемных показателей государственного (муниципального ) задания.

Анализ динамики расходов дает возможность прогнозирования и планирования на перспективу.

Также достаточно большое значение имеет анализ соотношения кассовых и фактических расходов. Кассовые расходы представляют собой все суммы, перечисленные финансовым органом на счета учреждения и отправленные конечным получателям средств- поставщикам и подрядчикам

бюджетных учреждений. Фактические расходы возникают при фактическом поступлении товаров, принятии работ и услуг по актам сдачи-приемки и постановке их на учет. В идеале кассовые фактические расходы должны совпадать, однако, на практике такое встречается редко.

Значение анализа исполнения сметы расходов бюджетных учреждений состоит в том, что с его помощью определяются отклонения, во-первых, кассовых расходов от фактических, во-вторых, кассовых и фактических расходов от назначений по смете и, в-третьих, отклонения всех видов этих расходов от выделенных бюджетных средств. Анализ способствует выявлению причин отклонений, а также позволяет обеспечивать контроль за соблюдением норм расходов на текущее содержание по всем статьям бюджетной классификации.

Источником информации для анализа исполнения сметных назначений служит финансовая отчетность учреждений (баланс, отчет об исполнении бюджетной сметы или расход об исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности, отчет по сети, штатам и контингентам, акты проверок контролирующих органов и т.п.

Т.А.Маслова считает наиболее важным показателям деятельности бюджетной организации следующие:

- объем бюджетного финансирования;
- расходы по бюджету;
- доходы от оказания деятельности, приносящей доход,
- расходы, связанные с оказанием платных услуг;
- прибыль (убыток) от оказания платных услуг[22]

Большой интерес представляет анализ структуры нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг, выполнение работ бюджетными и автономными учреждениями. В частности можно рассматривать структуру и удельный вес различных видов затрат (заработная плата, материальные ресурсы, коммунальные расходы, налоги и т.д.) в себестоимости государственных услуг (работ).

По мнению О.И. Арлановой, М.О. Гавриловой, А.А. Щукиной при осуществлении анализа автономного учреждения также целесообразно использовать показатели финансового менеджмента, применяемые обычно для коммерческих компаний:

- рентабельность;
- комплекс показателей ликвидности и платежеспособности;
- финансовый рычаг, операционный рычаг.

В качестве экономического показателя оценки эффективности работы автономных учреждений в отношении предпринимательской деятельности также целесообразно использовать показатель добавленной стоимости (EVA) и показатель финансового рычага.

При положительном значении данного показателя у учреждения появляется возможность не только оплачивать заработную плату сотрудникам и амортизировать собственное (не муниципальное) имущество, но и погашать займы, необходимые для развития уставной деятельности.

При использовании автономным учреждением заемных средств, возникает эффект финансового, который заключается в увеличении рентабельности собственного капитала. Однако, этот показатель не интересен собственнику капитала – государству, так как доходы, полученные от предпринимательской деятельности автономное учреждение использует самостоятельно. Таким образом, пользование заемными средствами повышает финансовую самостоятельность автономного учреждения.

Эффект операционного рычага в автономном учреждении проявляется совсем иначе. Так как имеющееся у учреждения имущество большей частью содержится за счет средств бюджета, то у автономного учреждения невелики постоянные расходы. Соответственно, автономное учреждение имеет более выгодное финансовое положение при осуществлении предпринимательской деятельности, чем коммерческие структуры, риск получения убытка невелик.[9].



Также имеет смысл проводить маржинальный анализ в отношении приносящей доход деятельности бюджетных и автономных учреждений. Для целей данного анализа все расходы необходимо разделить на условно-переменные и условно-постоянные, определить процент маржинального дохода осуществить расчет точки безубыточности (безубыточного объема оказания услуг/выполнения работ).

В то же время, в отношении казенных и бюджетных учреждений расчет показателей ликвидности, финансового и операционного рычагов будет бессмысленным, так как привлекать заемные средства данные учреждения не имеют права. Казенные учреждения, оказывая платные услуги, все доходы передают в бюджет, поэтому рассчитывать показатель рентабельности для них смысла не имеет.

## **2 Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры»**

### **2.1 Общая характеристика учреждения**

Каргасокский районный Дом культуры был образован в 1934 году, в 2007 году было образовано Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Районное информационно-библиотечное социально-культурное объединение» (МБУК «РИБСКО»), Дом культуры переименован в Межпоселенческий районный Центр творчества и досуга и являлся одним из двух филиалов МБУК «РИБСКО». В 2013г. второй филиал вышеназванного учреждения Межпоселенческая Центральная районная библиотека стал самостоятельным юридическим лицом, а МБУК «РИБСКО» переименовано в Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» (МБУК «Каргасокский РДК»).

Учредителем данного Учреждения является Муниципальное образование «Каргасокский район».

Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» находится в ведомственном подчинении МКУ Отдел культуры и туризма Администрации Каргасокского района.

Учреждение является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, лицевые счета, открытые в финансовом органе Администрации Каргасокского района и органах Федерального казначейства, печать со своим наименованием, фирменные бланки, штампы. Учреждение от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде.

Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» создано для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных федеральными законами,

законами Томской области, нормативными правовыми актами Каргасокского района в сфере культуры.

Основной целью деятельности Учреждения является создание условий для обеспечения равного доступа к культурным ценностям, сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия, развитие самодеятельного народного творчества, дальнейшее совершенствование культурного обслуживания населения.[32]

Стратегия развития Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» разработана в соответствии с Концепцией социально-экономического развития муниципального образования «Каргасокский район» Томской области на период до 2020 года, в которой обозначены стратегические цели и приоритеты развития района. Одним из стратегических направлений развития района является формирование культурного пространства и здорового образа жизни населения. Программные мероприятия включают направления деятельности по формированию условий для создания и популяризации культурных ценностей, изучению местных ремесел и промыслов, реализации художественного и творческого потенциала жителей, организации и проведению мероприятий различных уровней, укреплению материально-технической базы учреждений культуры. По каждому направлению деятельности разработаны показатели оценки выполнения мероприятий.

Штатная численность работников Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» составляет 43 единицы. Фактическая численность персонала составляет 40 человек, 18 из которых имеют статус специалистов, 22 – технического персонала.

Учреждение возглавляет директор, которому подчиняются заместитель директора по АХО, заведующий отделом народного творчества, заведующий отделом по работе с детьми, заведующий сектором по звуку и свету, руководители народных самодеятельных коллективов и ведущий

методист по кадровой работе. В свою очередь эти руководители имеют в своем подчинении сотрудников.

Такой тип организационной структуры управления предприятием называется линейной структурой. Такая структура предполагает, что каждым подразделением руководит управленец, который осуществляет руководство подчиненными сотрудниками и сам находится в подчинении у директора учреждения, т.е. вертикаль: высший руководитель – руководитель подразделения – исполнители (рисунок 1).

Преимущества линейной структуры заключаются в простоте и конкретности заданий, четкой системе взаимной связи, быстрой реакции исполнителей на прямые указания руководителей. Наряду с этим, существуют и недостатки: это предъявление высоких требований к квалификации и высокая нагрузка руководителей; перекладывание ответственности при выполнении общей задачи; слабая приспособляемость к изменению ситуации.

Такая структура для Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» приемлема и целесообразна, т.к. учреждение является малым с небольшим штатом, между работниками преобладают неформальные отношения и имеют место короткие информационные каналы.

Каждое подразделение имеет свои цели, задачи и функции (таблица 1), при исполнении которых сотрудникам выплачиваются выплаты стимулирующего характера.

Оплата труда работников учреждения осуществляется на основании Положения о системе оплаты труда работников учреждений культуры, находящихся в ведении МКУ Отдел культуры и туризма Администрации Каргасокского района. Согласно Положению работникам Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» могут быть установлены следующие стимулирующие выплаты:

– ежемесячная персональная надбавка стимулирующего характера устанавливается работнику с учетом уровня профессиональной подготовленности, сложности, важности выполняемой работы, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач, стажа работы в учреждении и других факторов, а так же в пределах обеспечения финансовыми средствами. Размеры и условия выплаты ежемесячной персональной надбавки стимулирующего характера утверждаются локальным нормативным актом и не могут превышать 5000 рублей – для работников, занимающих должности работников культуры и общепрофессиональные должности руководителей, специалистов и служащих, 1000 рублей - для рабочих. Ежемесячная персональная надбавка стимулирующего характера устанавливается на определенный период времени в течение календарного года.

– руководителям и специалистам учреждений культуры устанавливаются ежемесячная надбавка к тарифной ставке (должностному окладу) за стаж работы в отрасли культуры в следующем размере (Закон Томской области от 13.06.2007 №112-ОЗ «О реализации государственной политики в сфере культуры и искусства на территории Томской области»:

От 5 до 10 лет включительно – 725 рублей;

От 10 до 15 лет включительно – 1 155 рублей;

От 15 до 20 лет включительно – 1 610 рублей;

Свыше 20 лет – 2 055 рублей.

В 2013 году на основании Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 года №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» со всеми специалистами Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» были заключены дополнительные соглашения к трудовому договору в форме эффективного контракта, где прописаны целевые показатели эффективности деятельности работника и критерии оценки эффективности работы (в баллах).

Выплаты стимулирующего характера (премии) выполнения показателей эффективности выплачиваются работнику на основании:

- представленных отчётных данных по выполнению показателей эффективности деятельности работника (эффективный контракт) за отчетный период (месяц, квартал, год);
- пояснительной записки к отчётным данным (в случае отклонений от нормативных показателей)

При абсолютном выполнении всех целевых показателей работнику устанавливается максимальная сумма оценочных критериев, что является основанием для выплаты ему премии в полном размере (100%), предусмотренной на эти цели в отчетном периоде.



Рисунок 1 – Организационная структура Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры»

Таблица 1 – Цели, задачи и функции структурных подразделений

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Основные функции	Кол-во сотрудников
Отдел кадров	Способствование достижению целей учреждения путем обеспечения ее необходимыми кадрами и эффективного использования их квалификации, опыта, мастерства, работоспособности, творческого потенциала.	1) организация отбора, набора и найма персонала, необходимой квалификации и в требуемом объеме; 2) создание эффективной системы штатных сотрудников; 3) разработка карьерных планов сотрудников; 4) разработка кадровых технологий и др.	1) подбор персонала; 2) оформление пекетов документов для приема/увольнения 3) ведение делопроизводства, архива учреждения, регистрация документооборота.	4
Административно-хозяйственная часть	Административно-хозяйственное обеспечение деятельности учреждения	1) Техническое обслуживание зданий, помещений и оборудования; 2) Предоставление аналитических сводок о деятельности подразделения 3) Обеспечение организации расходными материалами	1) Планирование, организация и контроль административно-хозяйственного обеспечения деятельности учреждений. 2) Ремонтные работы и работы по уборке помещений в учреждении 3) Проведение противопожарных мероприятий	22
Отдел народного творчества	Повышение качества жизни населения посредством удовлетворения индивидуальных и общественных потребностей, связанных с организацией досуга посредством организации и проведения массовых мероприятий	1) Сохранение и развитие материальной и методической базы для более полного использования творческих ресурсов; 2) Расширение сферы культурных услуг на основе прогнозирования и мониторинга деятельности; 3) Создание благоприятных условий для организации культурного обслуживания населения	1) Культурное воспитание подрастающего поколения; 2) Сохранение культурного наследия, традиций коренных народов Севера; 3) Обеспечение досуга для населения в праздничные и выходные дни.	7



Продолжение таблицы 1

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Основные функции	Кол-во сотрудников
Сектор по звуку и свету	Бесперебойная работа оборудования по свету и звуку	1) Оснащение мероприятий звуком и светом. 2) Оказание методической и практической помощи сельским учреждениям культуры	1) Обработка, хранение видеофайлов, видео-сопровождение концертных программ; 2) Создание индивидуального светового освещения в соответствии со сценарием мероприятия; 3) Работа со звуковым оборудованием на проводимых мероприятиях.	4
Сектор хореографии	Достижение более высокого уровня хореографии в районе	1) Создание новых хореографических коллективов 2) Повышение хореографического уровня действующих коллективов	1) Участие хореографических коллективов в концертных программах; 2) Участие хореографических коллективов в конкурсах разных территориальных уровней	3

## **2.2 Основные услуги, оказываемые учреждением**

Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» оказывает услуги:

- по обеспечению равного и свободного доступа населения к культурным ценностям
- развитию местного традиционного народного художественного творчества. Перечень муниципальных услуг в сфере культуры утвержден распоряжением Администрации Каргасокского района.

Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности:

- организация планирования деятельности и определение перспектив развития по согласованию с Учредителем;
- создание и организация работы любительских творческих коллективов, кружков, студий, любительских объединений, клубов по интересам различной направленности и других клубных формирований,
- проведение различных по форме и тематике культурно-массовых мероприятий – праздников, представлений, смотров, фестивалей, конкурсов, концертов, выставок, вечеров, спектаклей, игровых развлекательных программ и других форм показа результатов творческой деятельности клубных формирований;
- участие в проведении воспитательного и образовательного процесса в целях повышения творческого уровня его участников;
- проведение спектаклей, концертов и других культурно-зрелищных и выставочных мероприятий, в том числе с участием профессиональных коллективов, исполнителей, авторов;
- организация работы лекториев, народных университетов, школ и курсов по различным отраслям знаний, других форм просветительской деятельности;
- организация концертной деятельности профессиональных и любительских артистических коллективов;

- организация мероприятий, направленных на развитие и совершенствование культурно-просветительской и досуговой деятельности, народного творчества и художественной самодеятельности в районе – районных фестивалей, смотров, конкурсов, праздников, выставок народного творчества, ярмарок и пр.;
- поддержка и развитие самобытных национальных культур, народных промыслов и ремесел;
- участие в разработке и реализации муниципальных, областных, федеральных проектов и программ;
- выявление, изучение, обобщение инноваций и передового опыта работы, распространение и внедрение перспективных направлений деятельности в практику учреждений культуры Каргасокского района;
- повышение квалификации творческих работников учреждений культуры района, организация учебно-методических мероприятий – семинаров, курсов, стажировок, мастер-классов, консультаций и пр.;
- формирование информационного банка по разнообразным формам и методам деятельности культурно-досуговых учреждений – методических и сценарных материалов, репертуара и учебно-методической литературы для кружков и творческих коллективов всех видов и жанров;
- оказание методической и практической помощи учреждениям культуры поселений Каргасокского района по всем направлениям деятельности;
- использование информатизации и новейших технологий в процессе деятельности Учреждения;
- осуществление квалифицированной эксплуатации оборудования здания и его кабинетов, подсобных помещений, технических средств;
- планомерное осуществление работ по текущему ремонту, по укреплению материально-технической базы Учреждения.
- предоставление гражданам дополнительных досуговых и сервисных услуг.

Учреждение выполняет муниципальное задание, которое в соответствии с основными видами деятельности формируется и утверждается Учредителем. [33]

Платные услуги Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры».

В учреждении имеется перечень платных услуг, доход от которых формирует внебюджетный фонд. В число этих услуг входят концертные программы, вечера отдыха, спектакли, театрализованные представления, развлекательные программы, конкурсные программы и фестивали, дискотеки, киносеансы, а так же прокат сценических костюмов.

Цены на посещение мероприятий утверждены Управлением Финансов Администрации Каргасокского района и приказом Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры».

В учреждении в продаже имеются социальные билеты на посещение отдельных видов мероприятий – это специальные билеты по льготной цене для пенсионеров и детей. Цена этих билетов, как правило, на 20% ниже.

#### Программно-проектная деятельность

Проектная деятельность досуговых учреждений культуры представляет собой планомерное осуществление мероприятий, объединенных общностью идей и целей и направленных на решение определенных проблем. В этом ключе в качестве решения проблемной ситуации выступает привлечение дополнительных ресурсов, обеспечение социального партнерства, регулирование внутренних социально-культурных процессов. Основой проектной деятельности является проект – одно или несколько ограниченных по срокам исполнения мероприятий, ориентированных на положительный результат. Суть проектной деятельности заключена в изучении проблем, формировании приоритетных задач, при выполнении которых главная цель будет достигнута.

Участие в проектной деятельности – это:

а) способ привлечения дополнительных ресурсов,

б) ППД способствует личностному и профессиональному росту сотрудников,

в) Возможность продемонстрировать активность, общественную значимость и эффективность учреждения.

Участие в федеральных, областных программах, получение грантов:

– в 2016 году учреждение получило Грант в размере 5 000 000 рублей на приобретение и установку цифрового кинооборудования по итогам Конкурса для организаций, осуществляющих кинопоказ в населенных пунктах Российской Федерации с численностью населения до 100 000 человек, объявленный Федеральным фондом социальной и экономической поддержки отечественной кинематографии. По итогам реализации проекта 01.04.2017 году в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры» открыт кинотеатр «Меридиан»;

– ежегодно Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» участвует в конкурсе проектов по организации и проведению мероприятий, направленных на поддержку развития социального туризма в рамках реализации государственной программы «Развитие культуры и туризма в Томской области». В 2016 и 2017 годах Проекты «Культурная столица Сибири» и «Урок искусства и истории в Томске» отобраны по итогам проведения конкурса, получено финансирование из областного бюджета в размере 140 000 и 135 000 рублей;

– в 2017 году стартовал федеральный проект «Местный Дом культуры», инициированный партией «Единая Россия». Проект направлен на обеспечение развития и укрепления материально-технической базы домов культуры в населенных пунктах с числом жителей до 50 тысяч человек. В рамках реализации проекта в 2018г. клубные учреждения культуры Каргасокского района получают из федерального бюджета финансирование в размере 656 450 рублей на приобретение современного оборудования и музыкальных инструментов, в т.ч. Муниципальное бюджетное учреждение

культуры «Каргасокский районный Дом культуры» – 80 000 рублей на приобретение гармони;

– ежегодно компания «Газпром нефть» объявляет грантовый Конкурс «Родные города», направленный на развитие регионов. Проекты учреждений культуры Каргасокского района неоднократно становились победителями: в 2014 г. Музей искусств народов Севера получил грантовую поддержку в размере 100 359 рублей (проект «Онлайн-экскурсия как новая форма просветительской деятельности»), в 2017г. Нововасюганская сельская библиотека на реализацию проекта «Из бабушкиного сундука» получила 141 548 рублей, в 2018 году детская библиотека стала победителем конкурса с проектом «В театральном царстве, книжном государстве», сумма гранта составляет 133 500 рублей. В 2016 году Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» приняло участие в конкурсе «Родные города», к сожалению, проект «Вместе с мамой» в число победителей не вошел;

– в рамках реализации Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения в сфере культуры, направленные на повышение ее эффективности в Каргасокском районе» с 2013 года проводится районный конкурс творческих проектов. В конкурсе проектов принимают участие библиотечные и досуговые учреждения Каргасокского района. Ежегодно проекты сотрудников Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» становятся победителями конкурса:

– 2013 г. проект «Живое слово» - сумма гранта составила 30 000 рублей,

– 2014г. проект «Дороги, которые мы выбираем» - 40 000 рублей,

– 2015г. проект «Арт-скамейка»- 50 000 рублей,

– 2016г. проекты «Вперед в прошлое»- 60 000 рублей,

«Связь времен» - 60 000 рублей,

– 2017г. проект «Идем в кино!» - 70 000 рублей.

### **2.3 Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» на рынке села Каргасок**

Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» предоставляет услуги населению по организации досуга, учреждение является лидером по предоставлению досуговых услуг. Услуги предоставляются высококвалифицированными специалистами: режиссерами, художественными руководителями, хормейстерами, балетмейстерами, и т.д. Однако в учреждении имеются вакансии концертмейстеров и хормейстеров, трудно привлечь в село узких специалистов.

В учреждении развита материально-техническая база: отремонтирован зрительный зал, заменены театральные кресла, приобретено новое современное свето и звукотехническое оборудование, все специалисты оснащены компьютерной техникой. Для дальнейшего совершенствования деятельности и привлечения новой аудитории необходимо суперсовременное оборудование, но финансовые возможности учреждения не позволяют эти приобретения.

Мероприятия, проводимые в учреждении, отличаются высоким качеством режиссуры и исполнительского мастерства участников художественной самодеятельности. Об этом свидетельствуют показатели работы учреждения: количество зрителей ежегодно возрастает, победы не только в областных конкурсах и фестивалях, но и в международных, всероссийских и региональных (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск).

Досуговые услуги конкурентов (кафе) являются развлекательными с низко-художественным репертуаром и не отличаются высоким качеством. Несмотря на это, часть молодежи посещает кафе постоянно. Задача учреждения заключается в том, чтобы привлечь эту часть молодежи на мероприятия или в состав клубных формирований.

Для дальнейшего продвижения досуговых услуг на рынок выработана стратегия деятельности по расширению диапазона и качества услуг для привлечения новой аудитории и участников художественной самодеятельности, более активного участия в программно-проектной деятельности для получения дополнительного финансирования, поиска новых партнеров и спонсоров для совместной деятельности, созданию условий и активизации работы по привлечению молодых специалистов.

Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» - это головное досуговое учреждение в Каргасокском районе, но оно не является единственным в селе. Головным учреждением Каргасокского сельского поселения значится Центр культуры «Геолог», который можно назвать главным конкурентом Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры». Центр культуры «Геолог» так же предоставляет услуги населению по организации досуга. Проведем сравнение этих двух учреждений (Таблица 2).

Таблица 2 – Сравнение учреждений культуры села Каргасок

Показатель	Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры»	Центр культуры «Геолог»
Количество специалистов, имеющих высшее образование	12	3
Среднее количество посетителей на концертной программе	350	120
Количество клубных формирований	24	12
Количество творческих площадок	3	1
Количество посетителей за 2017 год	45 382	15 657
Количество мероприятий за 2017 год	1 474, из них 1 183 киносеансов	164
Средняя цена на посещение мероприятия	100 руб.	70 руб.

Проанализировав некоторые показатели, можно сделать вывод, что, не смотря на то, что стоимость посещения мероприятия в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры» немного выше, чем в Центре культуры «Геолог», население предпочитает посещать первое учреждение. Это обосновано большим количеством



клубных формирований (24), 5 коллективов из которых имеют звание народный самодеятельный коллектив, 2 – образцовый детский. Большую роль играет количество специалистов, имеющих высшее образование, в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры» их 12, в Центре культуры «Геолог» - 3, поэтому проводимые мероприятия в районном учреждении имеют более высокий уровень и качество предоставляемых услуг. головного учреждения культуры Каргасокского района имеет 3 творческих площадки: зрительный зал, танцевальный зал и открытая сцена на территории учреждения, в то время, как Центре культуры «Геолог» проводит все мероприятия только на одной площадке – зрительный зал, который используется, как для концертных и развлекательных программ, так и для проведения дискотек.

Рассмотрим характеристику внешней и внутренней среды учреждения (Таблица 3, таблица 4, таблица 5), проведем SWOT-анализ для определения сильных и слабых сторон учреждения, возможностей и угроз (таблица 6).

Таблица 3 – Анализ факторов макросреды

Группа факторов	Фактор	Характер влияния на учреждение «+», «-»	Действия учреждения
Экономические	1. Выделение бюджетных ассигнований на очередной финансовый год	«+» бесперебойное финансирование, четкое распределение расходов по КОСГУ (классификация операций сектора государственного управления); «-» ограничения в расходовании денежных средств	Привлечение внебюджетных источников, участие в проектно-программной деятельности на соискание грантов.
Правовые	Принятие новых нормативно-правовых актов в сфере культуры	«+» приведение деятельности учреждения в соответствие с законодательством РФ «-» недостаточная правовая грамотность специалистов	Участие в семинарах, курсах повышения квалификации в целях повышения правовой грамотности
Технологические	Расширение спектра услуг в сфере культуры	«+» удовлетворение запросов и желаний потребителей услуг	Привлечение новых участников художественной самодеятельности, расширение зрительской аудитории

Таблица 4 – Анализ факторов микроокружения

Группа факторов	Фактор	Характер влияния на учреждение «+», «-»	Действия учреждения
Получатели бюджетных услуг	Постоянные посетители	«+» постоянно пользуются услугами учреждения	Создание комплекса мер по сохранению и расширению аудитории : -внедрение новых форм работы, -улучшение качества мероприятий и исполнительского мастерства, -расширение рекламной компании, -обеспечение комфорта посетителей, -отказ от услуг, невостребованных у населения
	Любители	«+» имеют свои предпочтения, «-» приходят в учреждение только для получения интересующей услуги	
	Интересующиеся	«+» являются аудиторией учреждения, «-» приходят в учреждение от случая к случаю	
Поставщики бюджетных услуг	Случайные посетители	«+» являются аудиторией учреждения, «-» не имеют представления об услугах, предлагаемых учреждением	Стимулирование работников, поощрение участников художественной самодеятельности  Заключение договоров о совместной деятельности  Поиск новых спонсоров, позиционирование их деятельности
	Производители (работники культуры, участники худ.самодеятельности)	«+» постоянно участвуют в деятельности учреждения	
	Посредники (образовательные учреждения, общественные организации)	«+» организация совместных мероприятий, проектов, конкурсов «-» сотрудничество непостоянное	
Конкуренты	Спонсоры	«+» оказание финансовой помощи учреждению, проектов, конкурсов «-» сложность в поиске спонсоров	Изучение деятельности конкурентов, анализ их слабых сторон, повышение качества услуг, удержание позиций лидера.
	Кафе, предоставляющие досуговые услуги	«+» учреждение является лидером по предоставлению досуговых услуг «-» часть населения пользуются услугами учреждения	

Таблица 5 – Анализ внутренней среды учреждения

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация работы сайта учреждения.</li> <li>2. Размещение рекламы в периодических изданиях</li> <li>3. Афиши, буклеты, листовки</li> <li>4. Баннеры</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не проводятся социологические опросы, исследования</li> </ol>
Менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Четко поставлены цели, определены задачи и решения для их достижения</li> <li>2. Управленческие решения принимаются оперативно</li> <li>3. Деятельность учреждения четко спланирована (долгосрочные программы развития и текущие плана работы)</li> <li>4. Организация контроля за качеством предоставления услуг населению</li> <li>5. Рациональное формирование бюджета</li> <li>6. Эффективное использование бюджетных средств</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В связи со спецификой работы, часто вносятся корректировки в план работы (внеплановые мероприятия)</li> </ol>
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эффективная система стимулирования персонала</li> <li>2. Все специалисты имеют профессиональное образование</li> <li>3. Достижение высоких результатов труда (победы в конкурсах и фестивалях различных уровней)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточное количество специалистов, наличие вакансий, в связи с этим работники занимают по 1,5-2 ставки.</li> </ol>
Организационная культура	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Четкое распределение обязанностей согласно должностным инструкциям</li> <li>2. Оснащение специалистов современной компьютерной техникой, оборудованием и инструментами</li> <li>3. Организация аттестации рабочих мест</li> <li>4. Подбор для исполнителей высокохудожественного репертуара.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дефицит помещений для проведения занятий клубных формирований, невозможность привлечения новых участников</li> </ol>

Таблица 6 – SWOT-анализ деятельности учреждения

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> 1. Расширение диапазона услуг 2. Выход на новые рынки 3. Привлечение новых партнеров к сотрудничеству	<b>УГРОЗЫ</b> 1. Возможность появления новых конкурентов 2. Возрастание требований со стороны получателей услуг 3. Неблагоприятные демографические, экономические изменения
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Высокая квалификация и компетентность персонала 2. Лидерство на рынке 3. Высокое качество предоставляемых услуг	<b>ПОЛЕ «СИБ» (сила и возможности)</b> 1. Высокая квалификация и компетентность персонала дает возможность расширить диапазон услуг 2. Высокое качество предоставляемых услуг позволит выйти на новые рынки 3. Лидерство учреждения на рынке дает возможность привлечь новых партнеров к сотрудничеству	<b>ПОЛЕ «СИУ» (сила и угроза)</b> 1. Высокая квалификация и компетентность персонала способно удовлетворить любые требования со стороны получателей услуг 2. Удерживая лидерство на рынке, устраняется угроза появления новых конкурентов 3. Высокое качество предоставляемых услуг увеличит аудиторию, т.е. устранил угрозу влияния демографического спада
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Дефицит площадей для расширения услуг 2. Недостаточное количество узких специалистов 3. Отсутствие финансовых средств для приобретения суперсовременного оборудования	<b>ПОЛЕ «СЛВ» (слабость и возможности)</b> 1. Привлечение новых партнеров к сотрудничеству поможет решить проблему с дефицитом площадей 2. Выход на новые рынки поможет привлечь узких специалистов в учреждение 3. Расширение диапазона услуг и выход на новые рынки привлечет дополнительное финансирование в учреждение для приобретения суперсовременного оборудования	<b>ПОЛЕ «СЛУ» (слабость и угрозы)</b> 1. Дефицит площадей может привести к оттоку посетителей к конкурентам 2. Недостаточное количество узких специалистов является угрозой для удовлетворения возрастающих требований со стороны получателей услуг 3. Неблагоприятные экономические изменения приведут к снижению бюджетных ассигнований и соответственно к невозможности приобретения суперсовременного оборудования.

### **3 Совершенствование управления доходами и расходами в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры»**

#### **3.1 Анализ доходов и расходов учреждения**

Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» финансируется из областного и районного бюджетов. Эти ассигнования расходуются на оплату труда работников и выплаты им премий, уплату налогов, содержание здания и автотранспорта Дома культуры, коммунальные платежи, командировочные расходы, закупки и ремонт технического оборудования и мебели, пошив сценических костюмов, обучение персонала на курсах повышения квалификации, посещение семинаров, приобретение канцелярских товаров и расходных материалов для оргтехники, а также реквизита для проводимых мероприятий.

Сложность закупок за счет бюджетного финансирования заключается во внедрении Федерального закона Российской Федерации от 05 апреля 2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», который полностью регулирует процедуру закупки товаров, а также оплату услуг, необходимых для качественного функционирования муниципального учреждения.

Недостаток бюджетных средств компенсируется за счет средств из внебюджетного фонда, который формируется за счет платных услуг, предоставляемым данным учреждением (их перечень приведён в таблице 7), а также грантов, полученных в процессе программно-проектной деятельности учреждения.

Таблица 7 – Платные услуги учреждения

Наименование услуги	Цена (тариф)
Посещение концертной программы, спектакля, театрализованного представления, фестиваля	100 руб.
	80 руб. (социальный билет)
Посещение детской игровой программы	70 руб.

Продолжение таблицы 7

Посещение программы в «Детском кафе»	80 руб.
Посещение Вечера отдыха для взрослых	300 руб.
Посещение дискотеки 80-х	200 руб.
Посещение дискотеки для старшеклассников	100 руб.
Прокат сценического костюма	от 50 до 300 руб./сутки

Процедура закупок из внебюджетного фонда в Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» имеет менее сложную форму, чем закупки за счет бюджета, так как в данном случае это регламентирует Федеральный закон от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Для данного учреждения этот закон имеет преимущества в выборе площадки для осуществления закупок.

Финансовые поступления во внебюджетный фонд планируются в отдельной смете доходов и расходов согласно плану мероприятий на предстоящий год. В этом же документе планируются и расходы учреждения по внебюджетному фонду. Обычно к этим расходам относятся транспортные, образовательные и информационные услуги, услуги по текущему ремонту здания учреждения, покупка призов для проводимых мероприятий, канцелярские и хозяйственные товары, расходы на питьевую воду и приобретение сценических костюмов, оргтехники, свето и звукоаппаратуры. Из этого же фонда идёт оплата труда персоналу, работающим по трудовым договорам на мероприятиях (кассиры, ведущий дискотек, гардеробщик, вахтёр, контролёр).

Смета составляется экономистом и согласовывается директором Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры».

Проведем анализ доходов учреждения по внебюджетному фонду согласно смете доходов и расходов и отчету об исполнении учреждением плана его финансовой деятельности за 2016 год (таблица 8).

Таблица 8 – Доходы за 2016 год

Источник дохода	План (тыс.руб)	Факт (тыс.руб)	Отклонение	
			(тыс.руб)	(%)
Доходы от платных услуг (мероприятия)	300,00	296,50	- 3,500	- 1,2
Доходы от платных услуг (дискотеки)	1420,00	1440,00	+ 20,00	+ 1,4
Членские взносы	80,00	80,00	0	-
Доходы по грантам	0	5050,00	+ 5050,00	-
Итого	1800	6866,5	+ 5066,5	

Согласно таблице 8 наблюдается несоответствие планируемых доходов с фактическими. В пункте «доходы от платных услуг (мероприятия)» отклонение составляет всего -3,5 тыс.руб. (-1,2% от планируемого дохода), в пункте «Доходы от платных услуг (дискотеки)» отклонение – + 20 тыс.руб. (+1,4%). Разница является незначительной, в сумме эти два пункта несут отклонение + 16,5 тыс. руб., что составляет + 0,96% к планируемым доходам. Фактические доходы в пункте «членские взносы» соответствуют планируемым, а по пункту «доходы по грантам» можно увидеть, что учреждение получило непланируемый доход за счет программно-проектной деятельности. В 2016 году Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» получило Грант в размере 5 000 000 рублей на приобретение и установку цифрового кинооборудования по итогам Конкурса для организаций, осуществляющих кинопоказ в населенных пунктах Российской Федерации с численностью населения до 100 000 человек, объявленный Федеральным фондом социальной и экономической поддержки отечественной кинематографии. Структура фактических доходов за 2016 год отображена на рисунке 2.

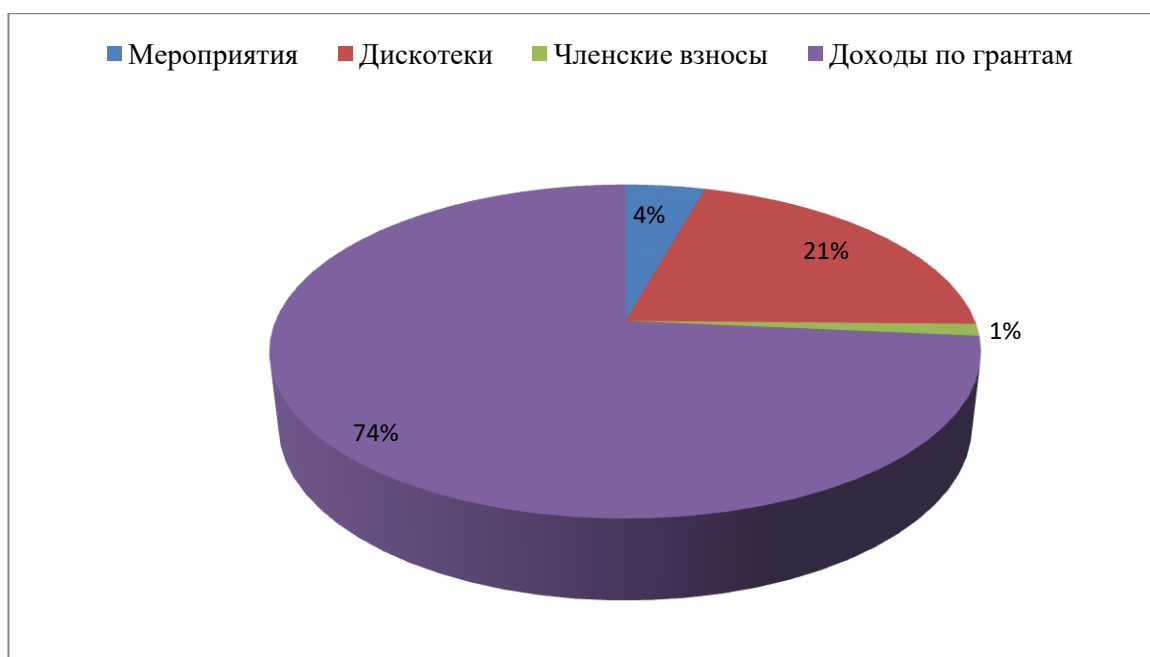


Рисунок 2 – Доходы за 2016 год

Как мы видим, большая часть доходов за 2016 год приходится на доходы по Грантам (74%), далее – доход от дискотек, его доля от общего дохода составила 21%, доход от мероприятий – 4 %, и 1% приходится на Членские взносы.

Рассмотрим расходы за тот же период (таблица 9).

Таблица 9 – Расходы за 2016 год

Вид расходов	План (тыс.руб)	Факт (тыс.руб)	Отклонение	
			(тыс.руб)	(%)
Фонд оплаты труда (в т.ч. иные выплаты лицам, привлекаемым для выполнения отдельных полномочий)	566,00	680,8	+ 114,80	+ 20,3
Взносы по обязательному социальному страхованию	171,00	193,00	+ 22,00	+ 12,9
Прочая закупка товаров, работ и услуг для обеспечения мун. нужд	1063,00	942,7	- 120,30	- 11,3
Итого	1800,00	1816,50	+ 16,50	

Структура фактических расходов за 2017 год отображена на рисунке 3.





Рисунок 3 – Расходы за 2016 год

Наибольшую долю расходов составили закупки товаров и услуг (52%). Согласно отчету об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности, доходы по грантам за 2016 год не были использованы по назначению и отобразились в строке «не исполнено плановых назначений». Эти средства поступили на счет учреждения в конце отчетного периода, аукцион по закупке оборудования не был произведен по причине нехватки времени, и эта сумма стала являться остатком денежных средств по внебюджетному фонду на 1 января 2017 года. Расходы на заработную плату составили 37%, а взносы по социальному страхованию – 11%.

Аналогичным образом рассмотрим доходы и расходы учреждения за 2017 год (таблица 10, таблица 11)

Таблица 10 – Доходы за 2017 год

Источник дохода	План (тыс.руб)	Факт (тыс.руб)	Отклонение	
			(тыс.руб)	(%)
Доходы от платных услуг (мероприятия)	310,00	364,80	+ 54,80	+ 17,7

Продолжение таблицы 10

Доходы от платных услуг (дискотеки)	1360,00	1410,50	+ 50,50	+ 3,7
Доходы от платных услуг (киносеансы)	2000,00	1760,40	- 239,6	- 12
Членские взносы	130,00	130,00	0	-
Доходы по грантам	0	45,00	+ 45,00	-
Итого	3800,00	3710,7	- 89,30	

Структура фактических доходов за 2017 год приведена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Доходы за 2017 год

Основную часть доходов за 2017 год составили киносеансы (47%), далее – дискотеки (38%), мероприятия составляют 10% от всех доходов за год, членские взносы – 4% и доходы по грантам всего 1%.

Таблица 11 – Расходы за 2017 год

Вид расходов	План (тыс.руб)	Факт (тыс.руб)	Отклонение	
			(тыс.руб)	(%)
Фонд оплаты труда (в т.ч. иные выплаты лицам, привлекаемым для выполнения отдельных полномочий)	944,00	807,40	- 136,60	- 14,4
Взносы по обязательному социальному страхованию	285,10	222,10	- 63,00	- 22,1
Прочая закупка товаров, работ и услуг для обеспечения мун. нужд	1370,90	5786,20	+ 4415,30	+ 322
Плата за прокат кинофильмов (60% от валового сбора)	1200,00	1056,20	- 143,80	- 12
Итого	3800,00	7871,90	+ 4071,90	

Структура фактических расходов за 2017 год представлена в диаграмме (Рисунок 5).

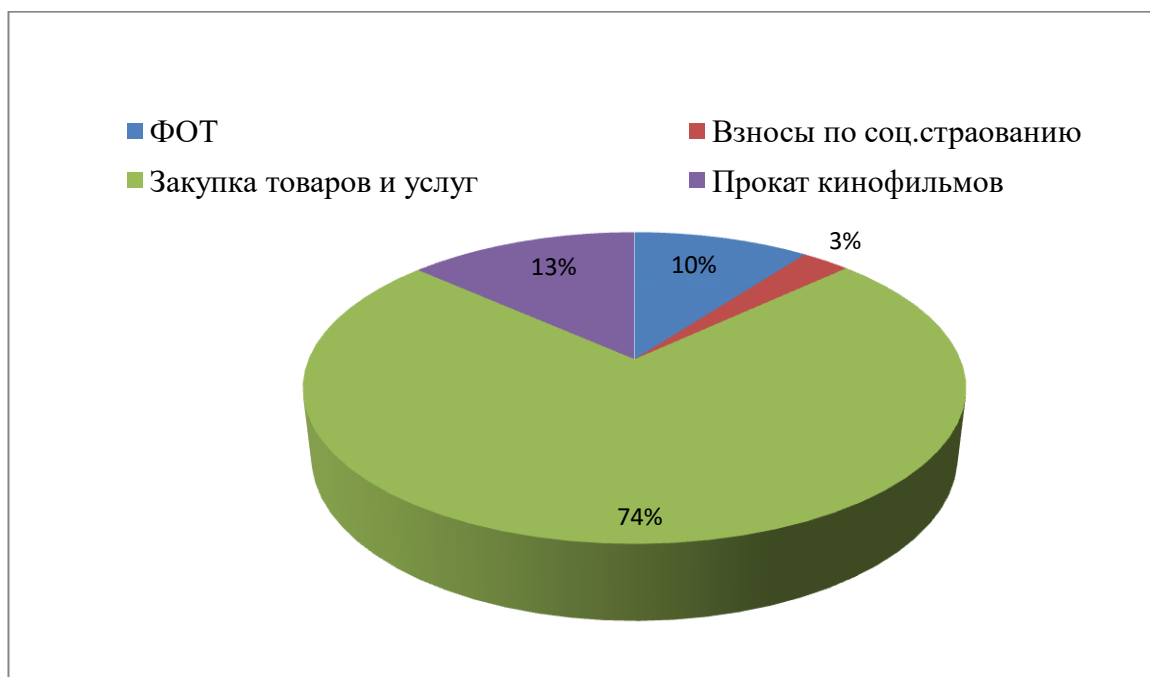


Рисунок 5 – Расходы за 2017 год

Закупки товаров и услуг занимают 74% всех расходов за 2017 год, плата за прокат кинофильмов – 13%, расходы на заработную плату составляют 10%, а взносы по социальному страхованию – 3%.

Согласно таблице 10 также как и в предшествующем году наблюдается несоответствие планируемых доходов с фактическими. В пункте «доходы от платных услуг (мероприятия)» отклонение составило +54,80 тыс.руб. (+ 17,7% от планируемого дохода), в пункте «Доходы от платных услуг (дискотеки)» отклонение – + 50,50 тыс.руб. (+ 3,7%). Фактические доходы в пункте «членские взносы» также соответствуют планируемым.

Увеличение расходов согласно таблице 11 в 2017 году по пункту «Прочая закупка товаров, работ и услуг для обеспечения муниципальных нужд» связано с покупкой оборудования для кинотеатра на остаток денежных средств на конец 2016 года.

1 апреля 2017 года в учреждении был открыт кинотеатр «Меридиан», поэтому суммы планируемых доходов и расходов в смете значительно повысились в сравнении с прошлым годом. По таблице 11 наблюдается несоответствие планируемых доходов от платных услуг (киносеансы) с фактическими. Отклонение равно – 239,6 тыс.руб, что составляет – 12%. Причиной тому является то, что население не проявило большой заинтересованности в кинопоказах.

### **3.2 Организация планирования и управления доходами и расходами в учреждении**

Внебюджетный фонд Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» формируется на основе прибыли, полученной от предоставления платных услуг. Поступления от внебюджетной деятельности планируются в смете доходов и расходов в разрезе года, поквартально, контроль над исполнением которой возлагается на директора учреждения, и расходуются в порядке, отображенном в вышеуказанной смете.

Доходы от внебюджетной деятельности находятся в самостоятельном распоряжении Дома культуры, а значит, что учреждение вправе само принимать решения об их использовании. В смете доходы планируются согласно плану мероприятий учреждения на предшествующий год с учетом средней посещаемости отдельного мероприятия. В смету не включается прокат сценических костюмов, так как предугадать этот доход не является возможным. Рассмотрим смету доходов на 2016 год (Таблица 12).

Таблица 12 – Смета доходов на 2016 год

Источник дохода	Планируемый доход (тыс.руб.)				Общая сумма
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
Дискотеки	480	310	430	200	1420
Мероприятия	120	100	-	80	300
Членские взносы	30	30	-	20	80
Итого	630	440	430	300	1800

Планирование доходов от дискотек обосновывается количеством запланированных данных мероприятий, средним посещением, временем года, а также количеством праздничных дней в квартале. Например, в 1 квартале запланирована наибольшая сумма дохода от данной платной услуги в связи с наибольшим количеством праздничных дней, в которые проводятся дополнительные дискотеки (такие как новогодние праздники, Рождество, Международный женский день, День защитника отечества), наличием зимних каникул в новогодние праздничные дни у студентов. Количество проводимых дискотек на порядок выше, чем во 2 квартале, посещений больше, судя по статистике учреждения за последние несколько лет. В 3 квартале отсутствуют праздничные дни, но дискотеки в летний период проводятся в 2 раза чаще, в связи с летними каникулами у студентов.

Доход от мероприятий и членских взносов в 3 квартале отсутствуют в связи с завершением творческого сезона с начала и по конец квартала.

Смета доходов на 2017 год представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Смета доходов на 2017 год

Источник дохода	Планируемый доход (тыс.руб.)				Общая сумма
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
Дискотеки	400	340	440	180	1360
Мероприятия	120	90	-	100	310
Членские взносы	80	20	-	30	130
Киносеансы	-	700	600	700	2000
Итого	600	1150	1040	1010	3800

Аналогичную ситуацию в сравнении с 2016 годом по планированию дохода по дискотекам, мероприятиям и членским взносам наблюдаем в смете на 2017 год. Различием смет является появление нового пункта в 2017 году «киносеансы». В 1 квартале доход не планируется, так как кинотеатр открыл свои двери для посетителей 1 апреля 2017 года. Доходы по киносеансам были запланированы с учетом планового показа фильмов и мультфильмов, в среднем 4 показа в день с учетом выходных дней кинотеатра – вторника и среды. Также учитывалось количество мест в зрительном зале (400) и предполагаемое количество посетителей на тот или иной сеанс. Цена билета колеблется от 100 рублей (за посещение повторного показ мультфильма) до 250 рублей (за посещение премьеры фильма в вечернее время).

Проанализируем итог двух смет доходов за 2016 и 2017 годы в таблице 14.

Таблица 14 – Сравнение смет доходов за 2016 и 2017 годы

Источник дохода	Планируемый доход (тыс.руб.)		Отклонение (тыс.руб.)	Отклонение (%)
	2016 год	2017 год		
Дискотеки	1420	1360	- 60	- 4,2
Мероприятия	300	310	+ 10	+ 3,3
Членские взносы	80	130	+ 50	+ 62,5
Киносеансы	-	2000	+ 2000	
Итого	1800	3800	+ 2000	+ 111,1

Плановый доход по дискотекам и мероприятиям в 2017 году имеет незначительное отклонение в сравнении с 2016 годом, так как посещаемость этих мероприятий в целом является стабильной. Членские взносы в 2017 году

запланированы на 50 тыс. руб. больше, чем в 2016 году, что составляет 62,5%. Это обусловлено тем, что в 2017 году состоялся запланированный набор детей в хореографическую студию «Палитра» Каргасокского районного Дома культуры. Как было уже сказано выше, разница между планированием дохода от киносеансов за эти два года обосновывается тем, что кинотеатр в 2016 году ещё не существовал, а открылся только в начале 2 квартала 2017 года. В целом, по итогу смет за эти два периода, можно сделать вывод, что совокупный плановый доход увеличился на 111,1% , что произошло благодаря открытию кинотеатра «Меридиан».

Рассмотрим структуру планируемых расходов за 2016 и 2017 год. Первым, и самым важным пунктом в смете является заработная плата. Этот пункт относится к привлекаемым сотрудникам (штатным и внештатным) для дополнительной работы на мероприятиях Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры».

Структура расходов на заработную плату описана в таблице 15.

Таблица 15 – Структура расходов на заработную плату

Должность	Получаемый процент от дохода
Дискотеки	
Ведущий дискотек	15%
Кассир	7,5%
Контролёр	7,5%
Гардеробщик	5%
Итого	35%
Мероприятия	
Кассир	5%
Контролёр	5%
Гардеробщик	5%
Итого	15%
Киносеансы	
Киномеханики	2 x 3%
Кассиры	2 x 2%
Контролёры	2 x 2%
Администратор	2%
Системный администратор	2%
Итого	18%

На основании утверждённых процентных ставок привлеченным к работе лицам, идёт дополнительная оплата в виде процентов от дохода учреждения. Таким образом, с дискотек отчисляется 35% в фонд оплаты труда, с мероприятий – 15%, с киносеансов – 18%. Также учреждение ежегодно планирует премиальные выплаты персоналу за добросовестное выполнение трудовых обязанностей. В 2016 году эта сумма составила 39 тыс.руб., в 2017 – 78 тыс.руб., что является в 2 раза больше запланированной суммы на предшествующий год. На основании плановых расходов по внебюджетному фонду на заработную плату в смету вносится сумма единого социального налога, которая составляет 30,2% от фонда оплаты труда.

Со второго квартала 2017 года в смете расходов добавился пункт «прокат фильмов», который составляет 60% от планируемого валового сбора, 50% из которых являются прокатной платой, 10% - агентское вознаграждение.

Далее в смету вносятся предполагаемые расходы учреждения, необходимые для корректного и качественного его функционирования. К таким расходам относятся услуги по ремонту и обслуживанию здания, приобретение расходных материалов и канцелярии, образовательные и информационные услуги сторонних организаций, приобретение оборудования, мебели, сценических костюмов, транспортные услуги, а также закупка призов и реквизита на мероприятия.

Достоинством планирования доходов учреждения является то, что руководству видна примерная картина их получения, так как они планируются с учетом средних показателей посещаемости мероприятий, которые, чаще всего, являются стабильными. Недостатками в данном случае можно назвать человеческий фактор, погодные условия, а также работу организаций, поставляющих в учреждение воду, электроэнергию и тепло энергию. В связи с особыми обстоятельствами есть риск падения посещаемости учреждения, а соответственно, и потеря дохода.



Планирование расходов по заработной плате и уплате налога в учреждении обусловлено также графиком проведения мероприятий и средней их посещаемостью, что, несомненно, является достоинством этого планирования. К недостаткам можно отнести потребность учреждения в каком-либо товаре или услуге, расходы на которые не были запланированы на данный год.

### **3.3 Рекомендации по управлению доходами и расходами в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры»**

Главной задачей платных услуг в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры» является получение доходов. В данной главе описаны рекомендации по управлению доходами и расходами учреждения, такие как:

- увеличение количества мероприятий для подростков;
- привлечение творческих сотрудников Дома культуры для работы развлекательного характера на дискотеках, в связи с этим повысить стоимость проходного билета;
- разработка системы скидок для постоянных посетителей кинотеатра, а также для массовых его посещений;
- использование средств связей с общественностью для привлечения посетителей;
- обучение персонала на курсах повышения квалификации для увеличения уровня его компетенции;
- мотивация персонала. Повышение расходов на выплаты премий;
- сдача в аренду свободных площадей.

Размер доходов связан непосредственно с количеством посещений потребителями платных мероприятий. Потребителями являются как

взрослые, посещающие чаще всего дискотеки 80-х, концертные программы и вечера отдыха, так и дети, для которых проводятся детские театрализованные представления и игровые программы.

В учреждении проводится недостаточно мероприятий, ориентированных на подростков. Преобладающую часть этих мероприятий составляют дискотеки для старшеклассников, но проводятся они всё равно крайне редко, в основном во время каникул. Если бы учреждение проводило данное мероприятие чаще, то не только бы возросли доходы по внебюджетному фонду, но и разрешился бы вопрос социального характера об организации досуга подростков. Помимо дискотек, Муниципальному бюджетному учреждению культуры «Каргасокский районный Дом культуры» необходимо разработать новый вид платной услуги для подростков, носящий развлекательно-образовательный вид. Конкурсная программа на эрудицию и знания, театрализованное представление, развлекательная игра – вот что нужно данному мероприятию. Потенциальными посетителями являются учащиеся старших классов Каргасокский общеобразовательных школ и студенты Каргасокского техникума промышленности и речного транспорта.

В 2017 году, в сравнении с 2016, доход от дискотек для взрослых снизился на 2,1 %, что составляет 30 тыс.руб., при этом количество проводимых дискотек не изменилось, а цена билета выросла на 33%. Количество посещений в 2016 году составило 9600, а в 2017 – 7200. Посещения, а значит, и доход учреждения падает, населению необходимо получать новые эмоции от этого мероприятия. Эта проблема связана с отсутствием развлекательных программ и конкурсов во время дискотеки для поднятия настроения посетителям. Решение этого вопроса состоит в привлечении на данное мероприятие творческих сотрудников Дома культуры с выплатой процента от дохода. Это позволит увеличить посещаемость, а также увеличить стоимость проходного билета.

За 2017 год прибыль по дискотекам составила: 1410 тыс.руб – 493,5 тыс.руб. (заработная плата) – 149 тыс.руб. (единый социальный налог) = 767,5 тыс.руб.

Рассмотрим возможные варианты получения прибыли при привлечении на данную работу режиссера и выплате ему 10% от дохода.

Вариант 1. При прогнозировании повышения посещений на 30%.

$7200 + 30\% = 9360$  посещений.

Доход =  $9360 * 200$  руб. = 1872 тыс.руб.

Расходы на заработную плату = 1872 тыс.руб. \* 45% = 842,4 тыс.руб.

Расходы на выплату единого социального налога =

842,4 тыс.руб. \* 30,2% = 254,4 тыс.руб.

Прибыль =  $1872 - 842,4 - 254,4 = 775,2$  тыс.руб.

При данном варианте прибыль увеличится всего на 1%.

Вариант 2. При повышении стоимости проходного билета на 25%.

Стоимость билета = 200 руб. + 25% = 250 руб.

Доход =  $7200 * 250$  руб. = 1800 тыс.руб.

Расходы на заработную плату = 1800 тыс.руб. \* 45% = 810 тыс.руб.

Расходы на выплату единого социального налога =

810 тыс.руб. \* 30,2% = 244,6 тыс.руб.

Прибыль =  $1800 - 810 - 244,6 = 745,4$  тыс.руб.

При данном варианте прибыль учреждения уменьшится почти на 3%.

Вариант 3. При прогнозировании повышения посещений на 30% и стоимости билета на 25%

Доход =  $9360 * 250 = 2340$  тыс.руб.

Расходы на заработную плату = 2340 тыс.руб. \* 45% = 1053 тыс.руб.

Расходы на выплату единого социального налога =

1053 тыс.руб. \* 30,2% = 318 тыс.руб.

Прибыль =  $2340 - 1053 - 318 = 969$  тыс.руб.

В этом случае прибыль учреждения увеличится на 26%, что даст учреждению не только дополнительную прибыль в размере 201,5 тыс.руб., но и новое рабочее место, а также увеличение заработной платы персонала.

Открытие кинотеатра в стенах Дома культуры не оправдало ожидания руководства. Фактический доход от кинопоказов за 2017 год оказался на 239,6 тыс.руб. меньше планируемого, что составляет – 12%. Люди, живущие в сельской местности не привыкли включать в организацию своего досуга поход в кинотеатр. Поэтому обо всех премьерных показах население нужно тщательно оповещать, используя при этом рекламу и средства массовой информации, чем и занимаются работники кинотеатра. Но, как мы видим, этого недостаточно. Необходимо спланировать маркетинговую стратегию внедрения в общество идеи о посещении кинотеатра. Это могут быть как бонусные накопительные карты, так и разработка системы скидок для массового посещения кинопоказов. Таким способом можно привлечь большие группы посетителей, например, рабочие коллективы, классы учеников школ, группы студентов. Это увеличит лояльность клиентов и принесет дополнительный доход учреждению.

Информационная технология PR. Представляет собой технологию управления информацией, способствующую достижениям целей организации с помощью информации. Главный смысл PR заключается в размещении и предъявлении информации исключительно за счет своей актуальности. Для привлечения посетителей в учреждение, построим коммуникативную формулу, предложенную Лассуэллом в 1942 году:

- кто сообщает? Работники культуры, посетители
- что сообщает? Сообщения, касающиеся изменившегося статуса Дома культуры (теперь это и кинотеатр)
- кому сообщает? Местному населению, потенциальным посетителям
- по каким каналам? Межличностная коммуникация

В народе это действие носит название «Сарафанное радио», является результативным средством связи с общественностью в маркетинге. Работникам кинотеатра необходимо посещать организации, школы и приглашать население на киносеансы, рассказывая о премьерных показах.

Компетентный персонал, предоставляющий качественные платные услуги, важен каждому учреждению. Работников Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» необходимо периодически, но как можно чаще, отправлять на курсы повышения квалификации, семинары, тренинги и мастер-классы в областной центр и другие крупные города, в которых имеются хорошие специалисты, готовые поделиться своим опытом с творческим персоналом Дома культуры. Эти расходы нужно принимать как долгосрочные инвестиции, так как посетители нуждаются в качественных концертных, театрализованных и прочих программах, которые могут организовать только квалифицированные специалисты. Соответственно, с ростом посещаемости будет расти и доход учреждения.

Для качественной работы персонала учреждения необходима мотивация. Мотивировать работников можно с помощью выплат им премий. В связи с этим, нужно распределять планируемые расходы Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» с учетом премиальных выплат. Планируемые расходы на премиальные выплаты может составлять 40% от фонда оплаты труда из внебюджетного фонда, выплачивать предпочтительнее ежеквартально, т.е. каждый квартал распределять по работникам 10% от суммарной квартальной заработной платы.

В Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры» достаточно свободного места в фойе здания, которое не используется. Дополнительным источником дохода могла бы стать сдача этих площадей в аренду. В роли арендаторов могут выступать

индивидуальные предприниматели и банки. Банки заинтересованы в установлении банкоматов, а индивидуальные предприниматели – в открытии новой торговой точки. Такой точкой может стать буфет для посетителей кинотеатра. В этом случае для учреждения двойная выгода – посетители удовлетворены наличием буфета и охотно идут на киносеанс, купив попкорн, и Дом культуры имеет дополнительный доход от сдачи свободной площади в аренду, что не запрещено законом.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
З-ЗАЗБ1	Шавшиной Татьяне Сергеевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место заместителя директора по АХЧ.</p> <p>Опасность проявления факторов производственной среды минимальная. Минимальная возможность для возникновения чрезвычайных ситуаций.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ 2. Налоговый кодекс РФ 3. Бюджетный кодекс РФ 4. Законодательство в сфере охраны окружающей среды 5. Приказы Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры»</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>а) разработка программ социальной ответственности для Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры»</p> <p>б) планирование затрат на социальной ответственности</p>
--	---

<p><i>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>а) стейкхолдеры разрабатываемой программы социальной ответственности</p> <p>б) определение элементов программы социальной ответственности</p> <p>в) планирование затрат на мероприятия социальной ответственности</p>
<p><i>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	План затрат на программы социальной ответственности
<b>Перечень графического материала:</b>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Таблица 16 – Стейкхолдеры учреждения</p> <p>Таблица 17 – Определение стейкхолдеров программ социальной ответственности</p> <p>Таблица 18 – Определение элементов программы социальной ответственности</p> <p>Таблица 19 – Затраты на мероприятия социальной ответственности</p> <p>Таблица 20 – Результаты социальной ответственности</p>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к.фил.н		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А3Б1	Шавшина Татьяна Сергеевна		



## **4 Социальная ответственность**

Особенности развития российской национальной экономики в последнее время формируют пристальное внимание общественности к новым механизмам отношений между властью, бизнесом и обществом. На протяжении последних пяти лет в России заметно повысился интерес к теме корпоративной социальной ответственности (КСО). Это связано не только с появлением возможности участия бизнеса в управлении государством, но и с объективными процессами, происходящими во всем мире.

Социальная ответственность бизнеса носит многоуровневый характер:

а) базовый уровень социальной ответственности предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности — предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата);

б) второй уровень социальной ответственности предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы;

в) третий, высший уровень социальной ответственности бизнеса предполагает благотворительную деятельность.

К внутренней социальной ответственности учреждения можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;

- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;

- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

К внешней социальной ответственности учреждения можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;

- содействие охране окружающей среды;

- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;

- готовность участвовать в кризисных ситуациях;

- ответственность перед потребителями услуг (качественные услуги).

Типы социальных программ:

- собственные программы компаний;

- программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления;

- программы партнерства с некоммерческими организациями;

- программы сотрудничества с общественными организациями и профессиональными объединениями;

- программы информационного сотрудничества со СМИ.

Цели социальной ответственности:

- а) развитие собственного персонала позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке.

- б) рост производительности труда в учреждение.

- в) улучшение имиджа учреждения, рост репутации.

- г) реклама услуг.

- д) освещение деятельности компании в СМИ.

- е) стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.

- ж) возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний.

- и) сохранение социальной стабильности в обществе в целом.

к) налоговые льготы.

Инструменты реализации социальных программ:

а) благотворительные пожертвования и спонсорская помощь;

б) добровольное вовлечение сотрудников учреждения в социальные программы;

в) корпоративное спонсорство;

г) корпоративный фонд;

д) денежные гранты;

е) социальные инвестиции;

ж) социальный маркетинг.

Для того чтобы определить область охвата своей социальной ответственности, выявить применимые проблемы и установить свои приоритеты, организации следует рассмотреть следующие основные темы:

— организационное управление;

— права человека;

— трудовые практики;

— окружающая среда;

— добросовестные деловые практики;

— проблемы, связанные с потребителями;

— участие в сообществе и их развитие.

Для того чтобы программы социальной ответственности приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы социальной ответственности должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа социальной ответственности будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Разработаем программу социальной ответственности для Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры».

Определение стейкхолдеров организации.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. (Аналогия с внешней средой организации)

В Таблице 16 представлены стейкхолдеры учреждения.

Таблица 16 – Стейкхолдеры учреждения

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
органы местного управления	конкуренты
поставщики	профессиональные ассоциации
работники	торговые группы
профсоюз	суды
партнеры	население
потребители	органы федерального и областного управления

Интересы органов местного управления связаны с эффективностью управления учреждением (удовлетворенность населения предоставляемыми услугами). Наемные работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства. Потребителей интересует качество, безопасность и доступность услуг.

К числу влиятельных стейкхолдеров относятся также правительство и жители регионов, в которых находятся организации. Среди жителей региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей.

Структура программ социальной ответственности приведена в Таблице 17.

Таблица 17 – Определение стейкхолдеров программ социальной ответственности

Цели социальной ответственности	Стейкхолдеры
1) развитие собственного персонала,	Работники
2)рост производительности труда в компании;	Работники, партнеры, потребители, профсоюз

## Продолжение таблицы 17

3)улучшение имиджа компании, рост репутации;	Органы местного управления, работники, партнеры
4) реклама услуг;	Органы местного управления, работники, поставщики, партнеры
5)стабильность и устойчивость компании в долгосрочной перспективе.	органы федеральной и областной власти, население

Вывод: таким образом, из Таблицы 17 можно сделать вывод, что наибольшее отражение в поставленных целях социальной ответственности учреждения находят стейкхолдеры прямого влияния.

Элементы программы социальной ответственности.

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы социальной ответственности. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- а) сфера деятельности компании;
- б) финансовые возможности;
- в) размер компании;
- г) приверженность сотрудников компании;
- д) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- е) ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Перечень возможных элементов программ социальной ответственности:

1. Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).

2. Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется

нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

3. Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

4. Денежные гранты – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как правило, связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

5. Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

6. Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

7. Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

Определяем элементы программы социальной ответственности для Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» в Таблице 18.

Таблица 18 – Определение элементов программы социальной ответственности

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Работники	Выплаты материальной помощи Программы повышения квалификации	Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников, минимизация финансовой нагрузки на семьи в период рождения ребенка, юбилеем и в связи с траурными событиями.

Продолжение таблицы 18

Население Поставщики	Привлечение российских поставщиков, выпускающих продукцию без ГМО, плюс прошедшую добровольную сертификацию.	Забота о здоровье населения. Поддержка отечественного производителя
-------------------------	--	--

Затраты на программы социальной ответственности могут определяться по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от их наличия, а могут стать частью ежемесячных, поквартальных отчислений. В первом случае, компании будет трудно ожидать результатов деятельности программ КСО, поскольку мероприятия будут финансироваться время от времени.

Таким образом определяем затраты на мероприятия социальной ответственности Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» в Таблице 19.

Таблица 19 – Затраты на мероприятия социальной ответственности

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Выплата материальной помощи	Рубль РФ	2000	62000
Привлечение российских поставщиков	Рубль РФ	80000	165000
Итого:			227000 рублей

Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности.

Эффект программ социальной ответственности по отношению к учреждению может выражаться в:

- улучшении имиджа компании;
- увеличении посещаемости учреждения;
- повышении узнаваемости услуг;
- снижении текучести кадров;
- повышении морального духа персонала;
- повышении квалификации персонала;

Результаты социальной ответственности для Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры» предоставлены в таблице 20.

Таблица 20 – Результаты социальной ответственности

Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
Выплата материальной помощи	62000	Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников, минимизация финансовой нагрузки на семьи в период рождения ребенка, юбилеем и в связи с траурными событиями.	Создание и поддержание имиджа организации, стабильность и устойчивость предприятия
Привлечение российских поставщиков, выпускающих продукцию без ГМО, прошедшую добровольную сертификацию.	165000	Создание и поддержание имиджа компании, забота о здоровье населения, поддержка отечественного производителя	Обеспечении устойчивого развития местного сообщества и общества в общества целом

Таким образом, мы видим, что выбранные программы социальной ответственности являются оптимальными для данного учреждения.



## **Заключение**

В первом разделе настоящей работы нами рассмотрены особенности функционирования бюджетных организаций. Бюджетные организации могут классифицироваться несколькими способами (в зависимости от уровня бюджета, организационно правовой формы и сферы деятельности). в современной российской практике имеется несколько видов бюджетных организаций. Среди них наиболее многочисленной является группа государственных и муниципальных учреждений, которая, в свою очередь, делится на три типа: казенное, бюджетное и автономное.

Основными видами доходов бюджетных организаций являются: получение субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания, поступления от приносящей доход деятельности, пожертвования и пр.

Среди основных видов расходов, осуществляемых бюджетными организациями следует отметить: заработную плату, отчисления от заработной платы; услуги и работы; расходы на приобретение нефинансовых активов.

Доходы и расходы бюджетных организаций систематизируются в рамках бюджетной классификации в соответствии с Бюджетным кодексом РФ и соответствующими приказами Министерства финансов.

Среди методов планирования показателей расходов и доходов следует выделить три основных: программно-целевой, нормативный и метод индексирования. Управление расходами бюджетных организаций может осуществляться программно-целевым или затратным методами.

Каждый вид расходов и доходов бюджетной организации необходимо анализировать в целях повышения эффективности расходования бюджетных средств. Также по результатам отчетного периода необходимо проводить анализ выполнения финансового плана по доходам и по расходам. Такие

традиционные для коммерческой сферы финансовые показатели, как показатели ликвидности, платежеспособности, рентабельности, финансового рычага применимы только по отношению к автономным учреждениям, которым разрешено привлечение заемных средств. Для казенных и бюджетных учреждений данные показатели полностью теряют свой смысл.

Во втором разделе мы ознакомились с Муниципальным бюджетным учреждением культуры «Каргасокский районный Дом культуры», который является лидером по предоставлению населению досуговых услуг в Каргасокском районе.

Учреждение является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, лицевые счета, открытые в финансовом органе Администрации Каргасокского района и органах Федерального казначейства, печать со своим наименованием, фирменные бланки, штампы.

Основной целью деятельности Учреждения является создание условий для обеспечения равного доступа к культурным ценностям, сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия, развитие самодеятельного народного творчества, дальнейшее совершенствование культурного обслуживания населения. Организационной структурой учреждения является линейная. Штатная численность сотрудников составляет 43 единицы, фактическая – 40. Творческим работникам полагаются ежемесячные стимулирующие выплаты в виде выплаты надбавки за выслугу лет и премиальных выплат.

Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Каргасокский районный Дом культуры» финансируется из областного и районного бюджетов. А также, в данном учреждении имеется перечень платных услуг, доход от которых формирует внебюджетный фонд. В число этих услуг входят концертные программы, вечера отдыха, спектакли, театрализованные представления, развлекательные программы, конкурсные программы и фестивали, дискотеки, киносеансы, а так же прокат сценических костюмов.

Поступления от внебюджетной деятельности планируются в смете доходов и расходов в разрезе года, поквартально, контроль над исполнением которой возлагается на директора учреждения, и расходуются в порядке, отображенном в вышеуказанной смете. Доходы от внебюджетной деятельности находятся в самостоятельном распоряжении Дома культуры, а значит, что учреждение вправе само принимать решения об их использовании. Планирование доходов от мероприятий и дискотек обосновывается количеством запланированных данных мероприятий, средним посещением, временем года, а также количеством праздничных дней в квартале.

1 апреля 2017 года в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Каргасокский районный Дом культуры» был открыт кинотеатр «Меридиан», поэтому суммы планируемых доходов и расходов в смете значительно повысились в сравнении с прошлым годом, 60% от кассового сбора выплачивается за прокат кинофильма, 18% - заработная плата работников кинотеатра. Таким образом, в распоряжении учреждения остается только 22% от дохода по кинотеатру.

Достоинством планирования доходов учреждения является то, что руководству видна примерная картина их получения, недостатком же можно в данном случае назвать человеческий фактор, и обстоятельства, не зависящие от работников Дома культуры. Планирование расходов по заработной плате и уплате налога в учреждении обусловлено также графиком проведения мероприятий и средней их посещаемостью, что, несомненно, является достоинством этого планирования. К недостаткам можно отнести потребность учреждения в каком-либо товаре или услуге, расходы на которые не были запланированы на данный год.

Ежегодно посещаемость мероприятий, проводимых учреждением, падает, что влечёт за собой снижение доходов, поэтому в третьей части

работы были предложены рекомендации по управлению доходами и расходами учреждения, такие как:

- увеличение количества мероприятий для подростков, потенциальными посетителями которых являются ученики старших классов Каргасокских школ и студенты Каргасокского техникума;

- привлечение творческих сотрудников Дома культуры для работы развлекательного характера на дискотеках. При планировании увеличения посещаемости дискотек на 30% и повышении стоимости билета на 25%, при условии выплаты привлеченному сотруднику 10% от дохода по дискотекам, прибыль от рассматриваемой платной услуги увеличится на 26%.

- разработка системы скидок для постоянных посетителей кинотеатра, а также для массовых его посещений. Потенциальные посетители: рабочие коллективы, классы учеников школ, группы студентов.

- использование средств связей с общественностью для привлечения посетителей. Работникам кинотеатра необходимо посещать организации, школы и приглашать население на киносеансы, рассказывая о премьерных показах.

- обучение персонала на курсах повышения квалификации для увеличения уровня его компетенции.

- мотивация персонала. Планирование расходов с учетом премиальных выплат персоналу, которые составляют 40% от фонда оплаты труда из внебюджетного фонда.

- сдача в аренду свободных площадей. В роли арендаторов могут выступать индивидуальные предприниматели и банки. Банки заинтересованы в установлении банкоматов, а индивидуальные предприниматели – в открытии новой торговой точки, например, буфета для кинотеатра. В данном случае удовлетворенность посетителей станет выше, а Дом культуры будет иметь дополнительный доход.

## **Список использованных источников**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2017) [Электронный ресурс].- Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017) [Электронный ресурс].- Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/).
3. О некоммерческих организациях: Федеральный закон РФ от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 31.12.2017)–[Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/342f022907d47f97c12d394627772ebb5b1ab3d5/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/342f022907d47f97c12d394627772ebb5b1ab3d5/).
4. Об автономных учреждениях: Федеральный закон РФ от 03.11.2006 № 174-ФЗ (ред. от 27.11.2017) [Электронный ресурс].- Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_63635/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/).
5. Гражданский кодекс Российской Федерации. Юридические лица: Постатейный комментарий к главе 4 / Под ред. П.В. Крашенинникова. – М.: Статут, 2014. – 524 с.
6. Об Общих требованиях к порядку составления, утверждения и ведения бюджетных смет казенных учреждений: приказ Министерства финансов РФ от 20.11.2007 №112н (ред. от 28.03.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_67979/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67979/).
7. Об Общих требованиях к порядку составления, утверждения и ведения бюджетных смет казенных учреждений: приказ Министерства финансов РФ от 14.02.2018 №26н [Электронный ресурс]. – Режим доступа:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_67979/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67979/).
8. Актуальные финансовые исследования : теория, методология и практика: сборник научных трудов/ отв. ред. Н.А. Толкачева. - М.-Берлин: Директ-медиа, 2016 – 230 с.

9. Арланова О.И. Управление финансовыми ресурсами автономных учреждений / О.И. Арланова, М.О. Гаврилова, А.А. Щукина // Современные проблемы науки и образования. – 2015. - №1-1. – С.752
10. Балтина А. Финансы общественного сектора экономики: учебное пособие / А. Балтина. – Оренбург.: Издательство ОГУ, 2014. – 163 с.
11. Бегунова С.В. Бюджетная система Российской Федерации: учебное пособие / С.В. Бегунова. – Оренбург.: Издательство ОГУ, 2014. – 320 с.
12. Велижанская С.С. Как организовать финансы в бюджетных организациях? / С.С. Велижанская // Справочник экономиста. – 2015. - №5. – С. 4-15.
13. Давыдова А.Ю. Публичные обязательства бюджетных и автономных учреждений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://отрасли-права.рф/article/13215>.
14. Долина О.Н. Финансы некоммерческих организаций / О.Н. Долина, А.Ю. Чернов, Е.Е. Смирнова и др. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2017. – 272 с.
15. Ибраимова С.А. Проблемы организации финансирования бюджетных учреждений / С.А.Ибраимова // Экономические и социальные факторы развития народного хозяйства сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции аспирантов и магистрантов. Югорский государственный университет. - 2017. - С. 232-236.
16. Игониная Л.Л. Государственные и муниципальные финансы / Л.Л. Игониная, Н.П. Кравченко, С.И. Берлин. – Краснодар: Академия знаний, 2017. – 387 с.
17. Ицкова Е.М. Особенности финансового планирования и виды финансовых планов в бюджетных организациях / Е.М. Ицкова // Экономика и социум. – 2017. - №6(37). – С. 704-709.

18. Калашникова Н.Ю. Финансы коммерческих и некоммерческих организаций в схемах и таблицах: учебно-методическое пособие / Н.Ю. Калашникова, Р.Г. Михайлян. – М; Бердин: Директ-Медиа, 2017. – 207 с.
19. Коблова Д.В. Специфика управления финансами государственных бюджетных организаций / Д.В. Коблова // Научный журнал «Апробация». – 2015. - №3(30). – С. 23-25.
20. Конищева М. А. Финансы организаций: учебное пособие / М. А. Конищева, О. И Курган., Ю. И.Черкасова.– Красноярск: Сиб федер ун-т, 2015. – 384с.
21. Костенко С.В. Проблемы управления финансами бюджетных учреждений / С.В. Костенко // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента Сборник статей по материалам IV международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 38-43.
22. Маслова Т. Контроль и ревизия в бюджетных учреждениях: учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. -М.: Магистр : ИНФРА-М, 2017. — 336 с.
23. Нешиной А.С. Финансы и кредит / А.С. Нешиной. – М.: Дашков и Ко, 2013. - 576 с.
24. Панков Д.А., Головкова Е.А., Пашковская Л.В., Анализ хозяйственной деятельности бюджетной организации – М.: Новое знание, 2012. – 409 с.
25. Подъяблонская Л.М. Актуальные проблемы государственных и муниципальных финансов: учебник / Л.М. Подъяблонская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 303 с.
26. Попова М.И. Бухгалтерский учет в казенных учреждениях / М.И. Попова, И.И. Жуклинец. – М: Издательство ЮРАЙТ, 2016. – 519 с.
27. Свешникова О.Н. Доходы и расходы в бухгалтерской отчетности коммерческих и бюджетных организаций / О.Н. Свешникова, Я.В. Корж // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2016. – Т.2. – №2. – С. 116-123.

28. Тараскина А.В. развитие методики анализа деятельности бюджетных учреждений как инструмент повышения эффективности управления государственными финансами / А.В. Тараскина // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. - №28 (193). – С. 23-28.

29. Финансы бюджетных организаций: учебник / под ред. Г.Б. Поляка. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2015. - 463 с.

30. Юрьева Т.В., Экономика некоммерческих организаций – М.: Юристъ, 2014. – 320 с.

31. Вестник 83-ФЗ. Методическая и информационная поддержка реализации Федерального закона №83-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fz-83.ru>.

32. Концепция социально-экономического развития муниципального образования «Каргасокский район» Томской области на период до 2020 года.- /Вестник Администрации/, 2013, вып.6

33. Устав Муниципального бюджетного учреждения культуры «Каргасокский районный Дом культуры»